



**Roskilde
University**

Faciliteret innovation af oplevelser og service

en brugsbog

Sundbo, Jon

Publication date:
2009

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Sundbo, J. (2009). *Faciliteret innovation af oplevelser og service: en brugsbog*. Roskilde Universitet. Forskningsrapport / Center for Servicestudier, Roskilde Universitetscenter Nr. 2

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



CSS
CENTER FOR SERVICE STUDIER

**FORSKNINGS
RAPPORT**

09:2

Jon Sundbo og Jens Friis Jensen

**Faciliteret innovation af
oplevelser og service**

En brugsbog

Dansk Videncenter for Oplevelsesøkonomi

**Center for Servicestudier
Roskilde Universitet**

2009

Rapport nr. 7

Copyright 2009 Forfatterne og udgiveren

Udgiver

Center for Servicestudier
Roskilde Universitet
Bygning 44.3
Postboks 260
4000 Roskilde

Tryk: Prinvo Paritas
ISSN 1600-1966

Indholdsfortegnelse

	Side
1. Innovation af oplevelser – en brugsbog	1
2. Værdikæde innovation	4
3. Eksempel på værdikæde innovations forløb: Café-oplevelser	13

GUIDER

4. Guide 1: Guide til innovation af oplevelser og service.....	20
<i>Kort checkliste med huskepunkter</i>	
5. Guide 2: Innover med facilitator: Procesmanual for oplevelsesinnovation	27
<i>Vægt på sociale processer og involvering</i>	
6. Guide 3: Drejebog for innovation	50
Skabelse af oplevelser og service	
<i>Meget detaljeret med en række værktøjer</i>	

Værdikæde modellen og Guiden til innovation af oplevelser findes også som et selvstændigt hæfte: Jon Sundbo og Jens Friis Jensen: Værdikæde innovation. Innovation af oplevelser og service, Roskilde universitet 2009. ISBN 978-87-7349-752-4 (www.css.ruc.dk)

1. Innovation af oplevelser – en brugsbog

Denne bog præsenterer en model for innovation af oplevelser – værdikæde innovation. Modellen har vist sig at være succesfuld, især for mindre og mellemstore oplevelsesvirksomheder.

Bogen er, ligesom værdikæde modellen, udviklet af forskere fra Center for oplevelsesforskning ved Roskilde universitet som et projekt under Dansk Center for Oplevelsesøkonomi (DANVIFO). Bogen bygger også på resultater for forskningsprojektet "Når kunde møder medarbejderen" om medarbejder- og brugerbaseret innovation, finansieret af Det Strategiske forskningsråd.

Oplevelser

Oplevelser er en særlig bemærkelsesværdig mental proces, som mennesker får, når de udsættes for særlige ydre påvirkninger, f.eks. en teaterforestilling, et TV program, en Internet-side osv. Denne proces eller mentale rejse efterlader en erindring. Oplevelsen kan skabes af aktiviteter, som en virksomhed har iscenesat og markedsført.

Oplevelsesprodukter (dvs. de aktiviteter, som kan give folk en oplevelse) kan leveres af deciderede oplevelsesvirksomheder. Det er f.eks. computerspil-fabrikanter, TV-selskaber, filmselskaber, turistvirksomheder, museer og professionelle sportsklubber. Men oplevelser leveres også i mange tilfælde af service- og industri-selskaber eller primære erhverv som f.eks. landbrug, fiskeri. Her er det et tillæg til varer eller services, som skaber stor værdi for kunden og stort overskud for virksomheden.

Service

Service er en lang række ydelser hvor der kommunikeres direkte med kunden om leverancen af ydelsen. Det spænder lige fra viden (f.eks. advokater, konsulenter og uddannelse) til personlig og manuel service (f.eks. rengøring, transport, detailhandel, psykoterapi og frisør). Serviceydelsen er ikke en vareleverance som et industriprodukt. Det er heller ikke den mentale proces som oplevelsen er. Service er den funktionelle løsning af et problem.

Der er mange fællestræk mellem innovation af oplevelse og service, bl.a. at innovationen ofte er baseret på en praktisk ide, og den er i service oftest baseret på kundemødet. Hverken service eller oplevelse udvikles i store forskningslaboratorier eller lignende, som er typisk for industrivarer. Derfor kan man bruge de samme fremgangsmåder og værktøjer for serviceinnovation som for oplevelsesinnovation.

Innovation

Innovation er udvikling af nye ideer til produkter, der bliver solgt på markedet. Fordelen ved at innovere er at man kommer først med et nyt produkt, som kunderne begejstres over og er villige til at give en høj pris for. Men det er først en fuldblyndet innovation når produkterne bliver solgt med overskud.

Innovation kan også være fornyelse af produktions- og leveranceprocesser, virksomhedens organisation eller markedsplacering (f.eks. alliancer med nye partnere eller nye salgs- og distributionskanaler). Det kan evt. kombineres med et nyt produkt.

Supplerende værktøjer

Værdikæde modellen er også præsenteret i et kortere hæfte. I denne bog findes imidlertid nogle supplerende værktøjer samt et eksempel på en gennemført værdikæde innovation.

Disse værktøjer kan være en hjælp, når oplevelsesvirksomheder skal udvikle ny oplevelser. Værktøjerne er samlet i 3 guider. Hver guide har sin specielle karakter. Herved retter de sig til forskellige virksomheder og facilitatorer. Alle tre guider er dog bygget op ud fra en ide om at der er et bestemt forløb for enhver innovationsproces, uanset om den foregår i en industrivirksomhed, en servicevirksomhed eller en oplevelsesvirksomhed.

Hver guide kan bruges som en "opskrift" på hele innovationsprocessen, men man kan også plukke enkelte værktøjer ud fra de forskellige manualer. Guiderne har en forskellig karakter, og det vil være naturligt for virksomheden at følge en bestemt guide alt efter hvilken karakter virksomheden har.

Guide 1 er den korte version. Den er måske særlig egnet for mindre virksomheder, der ikke har så mange ressourcer til de store "armbevægelser" og "ingeniør"-tilgang. Guide 2 bygger på innovationsprocessen og særligt facilitatorens rolle. Guide 3 er mere "ingeniørmæssig" og indeholder en række konkrete redskaber fra innovationslitteraturen. De sidste to guider kan være gode i større virksomheder med flere ressourcer. Guiderne repræsenterer således en stigen grad af detaljering og "ingeniørmæssig" tilgang til innovation.

På næste side beskrives guiderne og hvilken karakter, de har. Guiderne findes efter kapitel 3. I guiderne er der henvisning til yderligere litteratur, hvor et bestemt værktøj er beskrevet mere udførligt.

Innovations-facilitator

Innovations-facilitator er den gennemgående rolle i alle guiderne. En innovations-facilitator er en innovationsdriver, der sikrer at innovationsprocessen kommer i gang og kører. Resultatet af forskningen i Danvifo's innovationslaboratorium, og andre forskningsprojekter viser at både oplevelses- og servicevirksomheder har svært ved at fastholde innovationsprocessen. Derfor er facilitatoren nødvendig.

Innovations-facilitatoren er således blevet det helt særlige i disse innovations-guides, der er blevet til efter omfattende forskning.

Facilitatoren vil oftest være én person, men det kan være to, eller til nød tre. Hvis det bliver flere, kan facilitator-gruppen ikke opfylde sin rolle fordi koordinering af faciliteringen bliver et problem i sig selv.

Guider for skabelse af innovation indenfor oplevelser

I kapitel 4-6 findes 3 guider, som alle bygger på forskningsresultater og forsøg i virksomheder. Manualerne har forskellig karakter. Hvilken guide en virksomhed vil bruge, er op til virksomheden selv. Det bør være den guide, der passer bedst til virksomhedens og innovationsorganisationens karakter. Nedenfor er et forslag til hvem der kan have særlig gavn af hvilken guide:

GUIDE

TYPER VIRKSOMHED, DER KAN HAVE GAVN AF GUIDEN

Guide 1: Guide til innovation af oplevelser

*Kort checkliste med huskepunkter.
Denne guide er specielt rettet mod skabelse af oplevelser, men vil kunne bruges af alle*

Mindre virksomheder, der arbejder med få ressourcer og "lige på" uden mange dokumenter

Guide 2: Innover med facilitator: Procesmanual for oplevelsesinnovation

Vægt på sociale processer og involvering

Virksomheder med fokus på ledelse af mennesker og den sociale organisation

Guide 3: Drejebog for innovation Skabelse af oplevelser og service

Meget detaljeret med en række værktøjer fra innovationslitteraturen

Virksomheder med en lidt ingeniøragtig tilgang (arbejder efter manualer og systematik)

2. Værdikæde innovation

Baggrunden for her at beskrive værdikæde innovation er Innovationslaboratoriet, som har været et projekt under Dansk Videnscenter for Oplevelsesøkonomi (DANVIFO). Desuden trækker vi på resultater fra et projekt om brugerbaseret innovation under Det strategiske forskningsråd (ICE: Når kunden møder medarbejderen). Vi har i disse projekter lavet eksperimenter sammen med virksomheder om hvorledes innovationsprocessen mest frugtbart og effektivt organiseres. Der har især været fokus på oplevelses- og servicevirksomheder, men også industrivirksomheder og landbrug har været involveret. Grundlaget for metoden er altså bredt.

Den innovationsform, vi i eksperimenter har fundet frem til som en frugtbar form, kalder vi værdikæde innovation. Denne form vil blive beskrevet i dette følgende.

Formen kan kort beskrives ved følgende stikord:

- *Værdikæde organisering*
- *Facilitator proces*
- *Nyt syn*
- *Værktøjer*

Innovationsformen er baseret på eksperimenter i primært oplevelsesvirksomheder, og nogle servicevirksomheder. Formen kan imidlertid anvendes i alle typer virksomheder – fra industri over service til oplevelsesvirksomheder. Formen kræver dog at man åbner op og inviterer andre med i ens innovationsproces.

Værdikæde innovation kan organiseres af én virksomhed ud fra dens interesser og med det hovedsigte at udvikle innovation for denne virksomhed. Der er dog brug for andre parter fra værdikæden for at få en god og holdbar innovation. Det styrker ens egen position, giver adgang til viden i de andre led af værdikæden, mere kreativitet og alle bliver skarpere i hvilke innovationer, der er mulige. Værdikæde innovation kan også udføres af et netværk – flere virksomheder, der alle får innovationer ud af det. Det kan være virksomheder samme sted i værdikæden. Det kan dog være en fordel at det er virksomheder forskellige steder i værdikæden. Der kan så opstå flere innovationer forskellige steder i værdikæden, som kan understøtte hinanden.

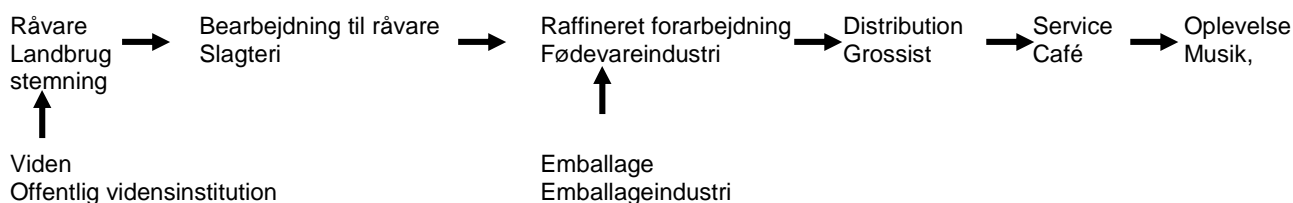
Metoden er egnet hvis man har en forhåndside om hvad der skal udvikles. Så vil metoden ofte føre til at der samtidig udvikles flere side-innovationer. De andre led i værdikæden bliver inspirerede og de rejser forskellige problemer, der kan vendes til innovation. Metoden er også egnet, hvis man ikke har en bestemt forhåndside, men virksomheden, eller virksomhederne, er i en situation, hvor det er nødvendigt at frembringe en eller anden innovation. Så kan man f.eks. anvende nogle af værktøjerne for at få ideer til innovationer, jfr. kapitel 4-6.

Værdikæde

Værdikæden er den kæde, en vare gennemløber fra råvare til konsumeret produkt – ”fra jord til bord”. Begrebet er bl.a. brugt af den amerikanske økonom Michael Porter (1980)¹. Hvert led i varens vandring skabes af en bestemt funktion i én eller flere virksomheder. De enkelte led afhænger af hinanden. Værdikæden kan f.eks. være:

¹ M. Porter (1980), *Competitive Strategy*, New York (Free Press)

Mad på en cafe



For hvert led føjes der nye elementer til. De samlede elementer, der er føjet til, er afgørende for slutproduktets succes hos forbrugerne. Man kan se at slutproduktet kan være meget sammensat. Hvert led udføres af en virksomhed. I nogle tilfælde udfører virksomheden flere led (f.eks. cafeen skaber både servicen og oplevelsen). Hver virksomhed får indblik i processerne for det led, den selv udfører og hvilke krav det efterfølgende led stiller.

Som det kan ses, kan værdikæden blive ret kompleks med sidegrene og mange led.

Værdikæde-betragtningen kan overføres på oplevelser eller service.

Værdikæde innovation

Værdikæde betragtningen bruges som grundlag for en model for innovation i oplevelser og service, værdikæde innovation. Det er et princip for hvordan man laver innovation. Innovationsaktiviteten i den enkelte virksomhed tager udgangspunkt i ide-udviklingen, men hurtigt indbygges muligheden for at realisere ideen og få markedet til at acceptere den. Det sker ved at de næste led i værdikæden er repræsenteret i en gruppe, der udvikler innovationen. F.eks. tager fødevarergrossisten en café, som er dens kunde, med. De foregående led skal også være repræsenteret, så man hurtigt får indblik i om man kan få "råvaren" eller inputtet til innovationen. F.eks. tager grossisten også fødevarerproducenten med.

I værdikæde innovation udnyttes at folk fra de forskellige led bringes sammen. Herved sikres at innovationen får større chance for succes, fordi man får præsenteret krav og ideer fra de følgende led i værdikæden. Hvis f.eks. fødevarerindustrien bliver mødt med det krav fra cafeen at gæsterne går meget op i økologi, kan fødevarerindustrien se en fordel i at innovere økologiske fødevarer. Fordi fødevarerproducenten har fået den viden, har den en pæn stor chance for succes med innovation af økologiske fødevarerprodukter. Virksomheden skal bare have dette formidlet til landmanden, som kan have problemer med at fremstille økologiske råvarer sådan som industrivirksomheden gerne vil have den. Så er det en fordel, hvis landmanden sidder med ved bordet sammen med industrivirksomheden og cafeen. For så kan man få korrigeret den nye produktide, så der også kan dyrkes landbrugsvarer til at opfylde ideen. Vanskeligheder i et led af værdikæden kan ofte føre til at innovationen ændres og derved bliver endnu bedre, fordi den bliver endnu nyere og adskiller sig fra andre tilsvarende produkter. Der har været fokus på sam-innovation mellem en serviceleverandør og en kunde, men værdikæde

modellen inddrager flere led. Herved bliver innovationen endnu mere sikker på succes og der er større chance for at der opstår side-innovationer.

Værdikæden kunne også tegnes op for service eller industriprodukter. Princippet for innovationsprocessen vil være det samme: Flest mulige led af værdikæden skal være repræsenteret.

Eksempel på værdikæde innovation med flere parter

Julefrokost på Bornholm

Turisterhvervet på Bornholm har det svært om vinteren. Øen er typisk præget af sommer-turisme og de fleste turistvirksomheder lukker om vinteren. Nogle forsøger dog at holde gang i forretningen om vinteren. Det gælder bl.a. Hotel Allinge, Action Tour Bornholm (der sælger aktive ture i naturen o.l.), Christiansøfarten (som sejler med turister og post) og Bornholms Biludlejning. De vil gerne tiltrække flere kunder om vinteren.

De fire virksomheder fandt sammen i en udviklingsgruppe, der skulle udvikle nye produkter, som kan tiltrække gæster om vinteren. En ekstern person med et stort netværk hjalp med at skaffe andre parter fra værdikæden, som kunne hjælpe med at udvikle de rigtige innovationer. Der blev etableret en udviklingsgruppe med en facilitator (i dette tilfælde to, som begge var forskere).

De tre virksomheder blev suppleret med en person fra et stort rejsebureau. Han havde stor erfaring i hvor gæster gerne vil hen og hvilke krav, de stiller. Der deltog også en redaktør af ugeaviser på Bornholm og i København. Han har både indsigt i markedsføring og kunne i givet fald markedsføre en ny ide. Fra hver virksomhed deltog kun 1, i et enkelt tilfælde 2 personer.

Det første arbejde i udviklingsgruppen bestod i at udvikle en holdbar ide. Hver af de involverede turistvirksomheder var tiltænkt en rolle. Rejse-eksperten og redaktøren repræsenterede de næste led i værdikæden og tilførte nyttig viden om hvad der kunne lade sig gøre og hvad gæster kunne være interesserede i.

Idefasen endte med et nyt koncept, hvor københavnske virksomheder kan lave julefrokost-tur til Bornholm. Det er en kombination af hotelophold og action tours. Det blev markedsført bl.a. via artikler i ugeaviser i Københavns-området.

I løbet af udviklingen af konceptet var det nødvendigt at indhente viden og lave aftale med andre partner, bl.a. transportselskaber til Bornholm. Det blev aftalt hvem der skulle lave det.

Innovationen skulle give mere omsætning for hotellet og Bornholms Action Tours. Christiansøfarten og biludlejningen vill ikke få direkte gavn af denne innovation, men har fået en netværksrelation til de andre deltagere, som kan udnyttes i fremtidige innovationsprocesser.

Ideen var i dette tilfælde rigtig. Imidlertid viste det sig at markedet for julefrokoster på Bornholm ikke er ret stort. Dette er måske også et eksempel på at udviklingsgruppen skulle have arbejdet længere hen i perioden for markeds lancering og udviklet yderligere innovationer i tillæg til julefrokosterne med action ture.

Værdikæde innovation er brugerbaseret innovation

Hvert led i værdikæden er en bruger af det foregående leds produkter (eller oplevelser eller serviceydelser). På den måde er modellen brugerbaseret. Slutbrugeren – den individuelle konsument eller den virksomhed eller institution, der skal købe det færdige produkt – er selvfølgelig den vigtigste, fordi det er slutbrugeren, der i sidste ende betaler gildet. Det ville derfor være oplagt at tage slutbrugeren med i innovationsprocessen som den vigtigste part. Men ofte har slutbrugeren svært ved at sige, hvad han eller hun vil have. Her har det foregående led – cafe, detailbutikken eller hvad det måtte være – ofte en bredere indsigt i slutbrugernes behov. Det drejer sig dog om at dette næstsidste led i værdikæden – dem, der møder slutbrugerne – får et bredere indblik i slutbrugernes verden. Ofte er innovationer ikke imødekomme af et erkendt behov fra slutbrugerne, men løsning af et problem eller behov, som slutbrugeren ikke selv erkender at han har. Det kræver en næsten antropologisk eller sociologisk indsigt i slutbrugernes verden.

Medarbejdernes rolle i værdikæde innovation

Medarbejdere kan spille en rolle i innovationsprocessen. De har ofte ideer til innovationer og de skal implementere innovationerne i den sene fase. Derfor er medarbejderne en vigtig part at få med i innovationsprocessen. Nogle medarbejdere har funktioner, hvor de møder kunder, og derfor har de chancen for at få indblik i kundernes liv og problemer og dermed få ideer til innovationer. Det er også en form for brugerbaseret innovation.

Det vil være oplagt at lade medarbejdere deltage i udviklingsgruppen. De skal udvælges omhyggeligt. Hvis innovationsprocessen fokuserer på at udvikle innovation for én virksomhed, skal man kun tage medarbejdere fra den virksomhed med i udviklingsgruppen. Hvis der er et netværksfokus så flere virksomheder skal have innovationer ud af arbejdet, kan der tages medarbejdere fra flere virksomheder med.

Antallet af medarbejdere skal dog være stærkt begrænset. Udviklingsgruppen må ikke blive for stor. Det skal være medarbejdere, som reflekterer over deres daglige erfaringer.

Man kan også vælge at inddrage forskellige medarbejdere i forskellige faser af arbejdet i udviklingsgruppen.

Innovationerne måske ikke radikale – men med større chance for succes

De innovationer, der udvikles med værdikæde innovation metoden, er ikke nødvendigvis mere omvæltende og epokegørende (radikale, som det hedder i innovationslitteraturen) end dem, der kommer ud af andre metoder. Men de er mere sikre. Deres succes er mere sikret fordi de forskellige led i værdikæden er taget med. Derved går innovationsprocessen også hurtigere.

Værdikæder fører til multi-innovation

Nedsættelsen af en udviklingsgruppe for værdikæde innovationer sker ofte i én virksomhed. Denne virksomhed vil have udbytte af innovationen og indkalder blot repræsentanter for de andre led i værdikæden som hjælpere. Det er i orden. De andre led i værdikæden hjælper oftest gerne, for innovationen vil være til fordel for dem også – de får mere omsætning.

Ofte er værdikæde innovation dog et fælles projekt for flere virksomheder. Det kan både være flere virksomheder fra samme led i værdikæden og virksomheder fra forskellige led i værdikæden. Dette er også en frugtbar måde at se innovation på, selvom den åbner virksomheden og lukker andre ind i "det helligste", nemlig produktudviklingen. Men de samlede mængder innovation, den hurtighed hvormed innovationer kan udvikles og

afklaringen af implementeringsproblemer på forhånd er store fordele. De kan ofte opveje ulempen ved at andre får indblik i ens inderste udviklingsaktiviteter og strategi.

Værdikæde innovationer er ofte flere innovationer på én gang. Dels skal hvert led i værdikæden yde noget nyt, dels fører værdikæde innovation til at flere innovationer dukker op i løbet af processen. Værdikæde udviklingsgrupper er meget kreative og de nødvendige nyudviklinger i hvert led fører ofte til at der i dette led skabes ekstra innovationer.

Et eksempel på værdikæde-innovationsproces, som fører til flere innovationer

Der skal udvikles en nye type ost. Det medfører innovation for landbrug, fødevarerindustri og cafeer mv. (hvis osten f.eks. skal serveres på en særlig måde). Osten kræver imidlertid en særlig emballage, som ikke findes. Desuden er emballage dyr at fremstille i mindre portioner. Hvor finder en emballageproducent, der kan klare denne opgave? Et GTS institut (teknologisk service institut), som nogle i udviklingsgruppen kender, kontaktes. De finder en virksomhed i en helt anden branche, som kan udvikle billig emballage. Det fører til at denne virksomhed udvikler nye emballager, også til andet end denne ost. GTS instituttet ser desuden et nyt rådgivningsområde.

Innovationsproces i udviklingsgruppe

Innovationsprocessen i værdikæde innovation er bygget op omkring en udviklingsgruppe, hvor flere, eller måske alle, led i værdikæden er repræsenteret. Denne udviklingsgruppe skal på kortest mulig tid udvikle innovationen hele vejen igennem. Med hele vejen igennem menes ikke bare at udvikle ideen, men at hele produktionen og gangen gennem værdikæden er tilrettelagt. Markedet skal være defineret og testet.

Denne proces kan indebære at der skal indhentes ny viden. Det må udviklingsgruppen sørge for. Der kan f.eks. afholdes seminar med eksperter eller medlemmer af udviklingsgruppen eller nogle i den virksomhed eller de virksomheder, der vil udvikle innovationen, indhenter denne viden.

Innovationen indebærer ofte at flere, eller alle, led i værdikæden skal gøre noget nyt og måske levere et nyt produkt, en ny service eller oplevelse.

Der vil også ofte opstå side-innovationer undervejs. Ideer i de forskellige led af værdikæden, som knytter sig til hovedinnovationen.

Det er vigtigt at der i udviklingsgruppen er en eller flere ledere fra de involverede virksomheder, som både er motiverede for at udvikle innovationer og har mandat til at træffe beslutninger. De skal have kort vej til topledelsen.

Udviklingsgruppen skal have en passende størrelse. Det er svært at angive et absolut tal for hvor stor den skal være. I de eksperimenter, der ligger til grund for denne metode, har der været 6-10 personer i udviklingsgruppen.

Eksempel på værdikæde innovation i en virksomhed

Gastronomisk pasta

På Frennegård ved Svaneke på Bornholm kan de, som et af de få steder i Danmark, dyrke Durum hvede. Det har de udnyttet til at lave pasta. De har købt fabrikationsudstyr, men vil gerne putte et oplevelseselement på pastaen, så de kan skille sig ud fra anden fabriksfremstillet pasta.

Der blev nedsat en udviklingsgruppe til at udvikle oplevelse omkring pastaen. I gruppen deltog, foruden ejerne af Frennegård og en ansat, en salgsleder fra en fødevaregrossist og en restauratør. Der var en facilitator i udviklingsgruppen (i dette tilfælde en forsker).

Ejerne af Frennegård havde egentlig tænkt at de skulle sælge pastaen lokalt på Bornholm som en turistspecialitet og måske i butikker i hele Danmark. I løbet af innovationsprocessen kom den ide op at pastaen skulle tilføres særlige ingredienser, der kunne gøre den interessant for gastronomiske kokke udenfor Bornholm. Det var restauratøren, der fremkom med det aspekt. Det blev udviklet til en plan for markedsplacering og markedsføring. Pastaen skulle indgå i nye retter på gastronomiske restauranter og blive omtalt i madblade. Herefter skulle pastaen markedsføres i butikker i Nordsjælland, hvor de mest gastronomi-interesserede formodes at bo. Historien om Frennegård og pastaframstilling skal være en del af markedsføringen. Fødevaregrossisten skulle sørge for distribution og markedsføring til restauranter og butikker.

Der er blevet udviklet pasta med forskellige særlige ingredienser (f.eks. malt og vild persille fra Christiansø). Hvilke ingredienser, der tilsættes, afhænger af hvad kokkene ønsker. Ingredienserne kan hurtigt udskiftes. Innovationen bliver således delvist markeds-bestemt.

For Frennegård betyder det at pastaen er blevet mere eksklusiv og der kan tages en højere pris for den. Denne innovation, der er blanding af produktudvikling, markedsførings-innovation og oplevelse, adskiller pastaen fra tilsvarende produkter.

Innovations-facilitator

Erfaringerne fra de første forsøg med værdikæde innovation er at processen kræver en facilitator. Det er en person, der kan holde processen i gang og på sporet. Netop fordi så mange parter er involveret i innovationsprocessen, kan processen let gå i stå - man kan f.eks. ikke finde et nyt mødetidspunkt hvor alle kan, eller driftsproblemer holder folk væk fra innovationsaktiviteten. Facilitatoren sikrer struktur på samtalen, som ofte kører i ring, fortaber sig i detaljerede sidespor osv. Facilitatoren skal sikre mål, aftaler, progression, og resultater i innovationsprocessen. Der kan naturligvis også opstå forskellige spændinger

og interesse mellem parterne. Disse problemer skal facilitatoren overvinde. Facilitatoren skal også sikre at medarbejdere bliver involveret i innovationsprocessen.

Facilitatoren er ikke den, der innoverer. Ansvar for innovationen ligger på andre personer. Facilitatoren skal netop stå lidt udenfor det indholdsmæssige i innovationen. Facilitatoren skal heller ikke være "chefen". Facilitatoren skal have autoritet, men ikke magten.

Facilitatoren skal være én, eller måske to, personer, der får denne rolle fra starten. Ideelt skal facilitatoren findes udenfor kredsen af værdikæde-virksomheder, der er med i udviklingsgruppen. Det kan dog også være en person indefra, vedkommende skal blot have en nogenlunde fri position og nok pondus til at have autoritet til at få de øvrige medlemmer i gruppen til at kommunikere og for at kunne løse konflikter.

Oftentimes vil facilitatoren være en ekstern konsulent, som man engagerer til denne specifikke opgave.

Egenskaber for en innovations-facilitator

- *Kunne strukturere en proces*
- *Have overblik*
- *Have blik for de sociale processer i gruppen*
- *Kunne få alle med*
- *Være resultatorienteret*
- *Have en distance til selve innovationen (ikke have personlige interesser i om den ene eller den anden innovation)*
- *Have erfaring med innovationsprocesser*
- *Kunne kombinere to roller: entrepreneur (handler) og interaktør (kommunikerer)*

De krav, en innovations-facilitator bliver mødt med, kan opsummeres i følgende skema:

Facilitator Roller	
Forberede møder.	<p>F.eks. finde ud af, hvordan mødet tilrettelægges for at sikre, at alle deltager, at der er en bred og åben diskussion – samtidig med, at det bliver taget klare beslutninger.</p> <p>Hvad er målet med mødet i forhold til hvilken fase man er i? Hvilken form skal det have? Hvilke processer skal vi arbejde med for at vi når målet?</p> <p>F.eks. metoder til idégenerering, metoder til, hvordan man kommer fra ide til handling, metoder til at involvere alle, metoder der motiverer osv</p>
Facilitering af møder	<p>Fungere som mødeleder for deltagerne, lede processen. Kunne sætte gang i processer, kunne sikre den røde tråd, kunne stramme til, når det flyder for meget og gruppen er uproduktiv.</p>
Opfølgning og evaluering, dokumentation	<p>Kan assistere deltagerne med evaluering og beslutningsnotater</p>

Hvordan opfører en facilitator sig?	Skal være neutral , vælger ikke side, skal være objektiv – men må selvfølgelig godt have sin faglige vurdering.
	Har fokus på processen – ikke på indholdet – i princippet er det deltagerne, der er eksperter på indholdet. Har man en facilitator, der har en relevant faglig kompetence, skal den bruges til at støtte deltagerens kompetence. Facilitatoren skal ikke være den faglige ekspert på indhold, men på innovationsprocessen.
	Delegerer til deltagerne. Facilitatoren har hele tiden som mål i processen, at deltagerne i princippet kan selv – og derfor bør en facilitator trække sig mere og mere tilbage, jo længere man kommer i projektforsløbet og delegere procesansvaret til deltagerne.
	Balancerer mellem styring og dialog Sagt på en anden måde, så evner facilitatoren hele tiden at veksle mellem struktur og proces i forhold til, hvordan arbejdet udvikler sig.
Hvad kan facilitatoren?	Kan holde tempo (være lidt af en indpisker)
	Kan holde fokus
	Kan håndtere konflikter
	Kan skære igennem uden deltagerne bliver sure
	Kan få alle med
	Kan styre processen uden at dominere uden at stjæle billedet fra deltagerne.
Facilitatoren må gerne have humor og kunne bidrage til at skabe en god stemning	

Nyt syn

Udviklingsgruppen med repræsentanter for forskellige led af værdikæden giver ikke bare forskellig viden, som kan supplere hinanden. Det giver også et nyt blik på en virksomheds vare-, oplevelses- eller service-sortiment og marked. De andre led i værdikæden kan se verden anderledes. Det kan være nyttigt at få med i en innovationsproces, fordi det kan give flere elementer i den kreative proces og sikre innovationens holdbarhed. Derudover vil det næsten altid fremme nytænkningen at få nogle ind udefra, fordi man i en virksomhed er tilbøjelige til at tænke i de samme baner – også selvom man prøver at være velorienteret og nytænkende indenfor ens egen branche.

Derfor er det også betydningsfyldt hvilke konkrete personer, der repræsenterer leddene i værdikæden. Det drejer sig ikke om at finde formelle repræsentanter for virksomheder eller institutioner, men om at finde nogle konkrete personer fra disse virksomheder eller institutioner, som kan bidrage til innovationsprocessen.

Egenskaber for deltagere i udviklingsgrupper for værdikæde innovation:

- *Have viden om værdikæde-leddets forhold*
- *Have beslutningskompetencer i sin virksomhed*
- *Reflektere over tingene og være iderig*
- *Kunne samarbejde og turde give noget af egen viden og egne ideer til andre*

- *Være implementerings-orienterede (indstillet på at realisere innovationen hurtigst muligt)*

Værktøjer

Værdikæde innovation er først og fremmest en proces, som udspilles i og omkring udviklingsgruppen. Denne proces kan ikke forhåndsprogrammeres. Der kan således ikke opstilles et standardskema, som bare kan følges. Det er derfor, innovations-facilitatoren er så vigtig.

Det betyder ikke, at der ikke kan gives nogle værktøjer, som kan hjælpe i processen. Dem kan bl.a. facilitatoren have gavn af. Om ikke andet, kan værktøjer inspirere. Vi har derfor i løbet af projektet samlet og udviklet forskellige værktøjer, der kan bruges i innovationsprocesser. Nogle af værktøjerne er decideret udviklet til at understøtte værdikæde innovationsprocesser, men de fleste er generelle værktøjer, som også kan bruges i værdikæde innovationsprocesser. Værktøjerne kan dog også bruges i innovationsprocesser, der ikke er værdikæde processer, men f.eks. kun foregår indenfor en virksomhed.

Værktøjerne findes i de tre guider i kapitel 4-6.

I næste kapitel præsenteres et eksempel på et innovationsforløb med værdikæde modellen. Det kan give et konkret indblik i hvorledes en værdikæde innovations proces kan forløbe. Det giver også indblik i nogle af de problemer, man kan møde undervejs.

3. Eksempel på værdikæde innovations forløb: Café-oplevelser

Som nævnt kan værdikæde innovation ikke sættes på en formel. Hvert forløb må have sin egen vej. Vi kan derfor ikke fastlægge én bestemt fremgangsmåde. For dog at give indblik i processens karakter, skal vi her beskrive eet værdikæde innovationsforløb – en case. Det kan give en forhåndsindsigt om hvorledes en værdikæde innovationsproces kan forløbe og de problemstillinger, der kan opstå i løbet af processen. Desuden kan værktøjerne, som vi præsenterer i kapitel 4-6, være en hjælp til at udforme og strukturere en værdikæde innovationsproces.

Innovationsforløbet i casen beskrives kronologisk. Vi vil fremhæve hvilke hovedtemaer, der har været i forløbet i denne case.

1. Udvikling af biodynamisk café-mælk, økologisk cafékoncept og hvad deraf fulgte

Udviklingsgruppen

Det hele startede med et innovationslaboratorium hos fødevaregrossisten INCO.

Forskerne ville gerne bruge INCO til at udvikle en metode for innovation i oplevelser og service og INCO ville gerne innovere. Derfor etableredes en udviklingsgruppe med ledere fra INCO og nogle forskere. Medarbejdere fra INCO blev også inddraget i det næste trin. Dette førte til at INCO foreslog at satse på en ny mælk fordi nogle af deres kunder, som er cafeer, var interesseret i det. INCO var usikre på, hvordan caféerne kunne sælge den, og om den kunne føre til helt nye kaffe-koncepter. Næste skridt var at indbyde nogle cafeer og et lille økologisk mejeri, Dansk Naturmælk, til det tredje trin.

Forløbet i denne fase kan illustreres med følgende dagbog fra ideseminar:

Ide gruppe med 5-7 personer (ansatte, leverandører, kunder)

Dagens program

Velkomst og formål

Dagens forløb

Jens og Jon (forskere) vil fungere som procesledere

- *Smagen som fornyelse*

Kan smagen være fornyelsen?

Smagsoplevelse – kan man smage forskel på mælk – i og uden kaffe?

- *Koncept-udvikling*

Hvordan kan den biodynamiske mælk føre til en større innovation? Kan den forbindes med andre elementer til at helt nyt koncept?

Ide-udvikling

- *Vurdering af ideerne*

Ideerne fra smagen og konceptudviklingen vurderes. Hvad er fordele og ulemper ved de enkelte ideer? Hvilke ideer vil caféerne gå videre med?

- *Implementering*

Hvordan implementeres de udvalgte ideer? Hvem gør hvad?

Forløbet

- *Præsentationsfasen*

Gruppen mødtes. Ideen og programmet blev præsenteret. Den ene café kom ikke. Der var således kun én kunde repræsenteret (Cafe Europa). INCO-markedschef bød velkommen. Jon præsenterede dagens program.

Varighed ca. 15 minutter venten plus 15 minutters introduktion

Det var svært at fænge deltagerne ved en programpræsentation. Indgangen skaber forventningerne og motivationen. Der bør arbejdes med præsentationsfasen (denne var nok også for lang).

- *Smagen som fornyelse*

Konkret øvelse. Der blev smagt på tre forskellige slags mælk og kaffe med de tre forskellige slags mælk. Alle deltagere noterede smagsindtryk og gættede på hvilken slags mælk de tre prøver var. Dette skulle være udgangspunkt for at få innovationsideer.

Varighed ca. 20 minutter

Det var meget sjovt med smagningen og det gav en mere afslappet og intim stemning. Men det havde ikke nogen funktion i forhold til at få ideer til innovation. De kom først da næste fase startede med at skrive gule sedler. Det skabte også en faglig dimension i samtalen, hvor de INCO ansatte fik vist deres faglighed - og det gav mere faglig dybde i den senere innovation

- *Koncept-udvikling*

Denne fase skulle sætte naturmælken ind i et større sammenhæng. Kan mælk i kaffe forbindes med andre elementer? Fasen indledtes med en diskussion. Diskussionen blev startet med at en fra Naturmælk holdt et improviseret oplæg om Naturmælk og ideen bag de økologiske og biodynamiske produkter. Herefter holdt en leder fra cafe Europa et oplæg om cafeen og dens forretningsmodel. Der var en almen diskussion.

Varighed ca. 15 minutter

Deltagerne skulle derefter skrive ideer ned på gule sedler.

Varighed ca. 10 minutter

Diskussionen med efterfølgende sedler førte til ideer (selvom ingen af dem var radikale innovationer)

Sedlerne blev derefter af proceslederne grupperet og hængt op på væggen.

Varighed ca. 15 minutter

Herefter var der en fælles diskussion om hvilke ideer, der kunne udvikles. Det blev koncentreret om koncepter mere end om enkeltstående (radikale) innovationer. Biodynamik var ét koncept (f.eks. at INCO skulle markere afsnit med biodynamiske varer og fortælle om dem – mest deres fødevarekvalitet). Cafe Europas forretningskoncept og hvorvidt det kan overføres til andre cafeer og videredvikles var en anden konceptdiskussion.

Varighed ca. 30 minutter

Her skete den største positive hændelse. Folkene fra INCOs mælke-afdeling kunne også se visse muligheder. Det førte stadig ikke til radikale innovationer, men til inkrementale. Der var tale om forretningsudvikling. Fx: Nyt koncept i INCO – biodynamiske varer i en samlet sektion. Kan ideer fra Cafe Europas forretningskoncept udbredes til andre cafeer? Her var en hæmsko at der ikke var andre cafeer til stede. Så den ideudvikling strandede.

- **Vurdering af ideerne**

Denne fase blev ikke en selvstændig fase, men en del af konceptfasen. Der udviklede sig alligevel i diskussionen en ide, der er eller kommer tæt på en innovation: Naturmælk kunne udvikle en eller flere nye ostetyper på et lille gårdmejeri, som de har samarbejdet med. Cafe Europa kunne bidrage med krav til beskaffenhed og egenskaber ved nye ostetyper samt leverance-krav (leverancesikkerhed er en svær faktor ved små fødevareleverandører).

Der kom også fra ejeren af Cafe Europa nye ideer ud fra hans virke – de har behov for sandwichcreme, kage-creme fraiche og smør i små pakker, gerne med nyt indhold og biodynamisk.

Vurdering af ideerne er en vigtigt kritisk faktor – det er forretning, det drejer sig om. Men den er svært at skille ud fra idefasen. Her kom det, der var nærmest en innovation: nye ostetyper.

- **Implementering**

Denne fase tog en håndfast vending, da direktøren for Naturmælk inviterede gruppen til at besøge Naturmælk. Ved besøget kunne man lave en aftale om produktion og leverance af samt pris på en eller flere nye oste.

Varighed 30 minutter

Den mest afgørende kritiske faktor er besøget på Naturmælk, hvad det fører til og hvad der sker derefter. Hvis det skal blive til en gennemført innovation, skal der holdes fast i konceptet hele vejen gennem kæden: Naturmælk skal fokusere på ostene som noget særligt; INCO skal se ostene i et større salgskoncept (gårdoste? biodynamiske oste? endnu bredere koncept?); cafeerne skal fremhæve ostene i deres madkoncept og markedsføring. Dette kræver at processen ikke går i stå efter besøget på Naturmælk.

- **Udvikling**

Parterne bliver enige om at udvikle en biodynamisk mælk til at piske og komme i kaffe. Cafeen efterlyste et fedtfattigt økologisk (biodynamisk) produkt, som kan piskes (hvad eksisterende fedtfattige mælker ikke kan). Naturmælk udviklede mælken. Et af problemerne var at skaffe emballage; den er dyr i små portioner. Men det lykkedes, og i dag er mælken markedsført som Cafemælk og sælges bredt til cafeer og supermarkeder. Et andet problem var at finde økologiske landmænd med nok produktionskapacitet. Det lykkedes også Naturmælk at løse det problem.

- **Samlet vurdering**

Hvad fik parterne ud af det?

Producenten (Naturmælk): Der blev set en ny forretning.

INCO: Ny slagshylde/salgsprincip. Nyt vareområde: Biodynamiske varer

Kunden (cafeerne – her Cafe Europa): Nyt produkt med et særligt oplevelseselement (biodynamisk, sundt). Dette førte til et generelt økologisk/biodynamisk koncept og image, som udvikledes i cafeen efter dette forløb.

2. Oplevelsesinnovation kan give gevinst i hele værdikæden

Den biodynamiske letmælk er et eksempel på at oplevelsesinnovation kan give gevinst i hele værdikæden. I dette tilfælde ser værdikæden sådan ud:



Landmanden får en innovation ved at skulle dyrke biodynamisk. At mælken får oplevelseskarakter, giver ham lidt ekstra indtægt. Mejeriet udvikler en teknologisk innovation ved at kunne lave denne mælk med de særlige karakteristika, hvor en letmælk kan skumme som en sødmælk. Mejeriet kan derfor udvikle denne innovation til andre mælke-innovationer, hvilket Naturmælk er i gang med sammen med Café Europa, INCO og fødevareforskere.

Grossistvirksomheden INCO har allerede fået succes med mersalg af mælk samt opmærksomhed, og den biodynamiske letmælk giver en lidt større fortjeneste end normal mælk. Café Europa får både et mersalg og den biodynamiske mælk bliver en spydspids-innovation i et mere økologisk koncept, som skal udvikle caféens image. Caféen har også fået mobiliseret sit personale i et engagement i brugerbaseret innovation. Gæsterne på caféen får en kaffeoplevelse, som er parret med følelsen af at drikke sundt og økologisk. Det er gæsterne villige til at betale for viser spørgeskemaundersøgelsen. Café Europa klarer sig økonomisk over gennemsnittet i cafebranchen; det skyldes ikke udelukkende den biodynamiske mælk, men denne er led i en indretning på oplevelsesinnovation, som er med til at fastholde en førerposition.

Hele denne værdikæde-innovation har både indebåret teknologisk innovation som i traditionelle industribrancher, serviceinnovation (i INCO) og oplevelsesinnovation (i Café Europa). Men grundlaget for hele værdikæde-innovationen har været oplevelsesinnovationen – dette at give gæsterne en særlig, og sund kaffeoplevelse. Hele fødevareområdet i Danmark står måske overfor en total omstilling, som svarer til omstillingen fra ekstensiv agerbrug til intensivt dyrebrug i 1870'erne. Meget tyder på at perioden med intensivt dyrebrug er ved at rinde ud og den danske fødevaresektor i fremtiden skal klare sig på gastronomiske oplevelseselementer. Her sætter det sociale og gastronomiske oplevelsesaspekt, som den biodynamiske kaffe-letmælk indebærer, et eksempel på hvorledes dette kan foregå i innovationsprocesser gennem hele værdikæden. Det kræver at brugerne og brugernes brugere samt leverandører inddrages i innovationsprocessen, således som det har været tilfælde med den biodynamiske letmælk.

Innovationsforløbet førte endvidere til at Café Europa lavede samarbejde med Naturmælk og nogle fødevareforskere om at videreudvikle biodynamiske mælkeprodukter, som bl.a. Café Europa kan bruge i udvikling af nye koncepter med vægt på oplevelse. Gruppen har fået penge fra en offentlig fond til denne udvikling. Dette er et eksempel på hvorledes værdikæde innovation kan føre til flere afledte innovationer. Dette er muligt bl.a. fordi parterne allerede har netværket og fordi man er kommet ind på et ide-udviklings spor.

3. Videre forløb: Udvikling af økologisk koncept i Café Europa

Den biodynamiske naturmælk og caféen

Mælken er udviklet fordi en af virksomhederne, der deltog i innovations-reksperimentet, Café Europa, ønskede en sådan mælk. Caféens gæster sætter pris på at mælken er fedtfattig og økologisk, men samtidig giver den rette struktur i skummet. Mælken giver

oplevelsesværdi for "café latte generationen". Den giver også stor økonomisk værdi for caféen. Café Europa ligger på strøget i København. Forretningskonceptet er at levere kvalitets-café mad og drikkevarer i elegante omgivelser med god og professionel betjening. Caféen har gjort særlig meget ud af kaffen. Man har f.eks. egen kaffeimport og –risteri; personalet bliver særlig uddannet i at lave kaffe ("barista") og kaffesorten er særlig specificeret på spisekortet. Gæsterne er typisk bedre-bemidlede midaldrende folk, som mødes med hinanden på caféen. Der kommer dog også yngre mennesker og forretningsfolk, der skal have forretningsfrokost samt turister. Priserne er relativt høje i forhold til normalt café-niveau, så caféen får betaling for gæsternes særlige oplevelse. Caféen har ikke desto mindre ret mange stamgæster. At den nye mælk er biodynamisk gør ikke oplevelsen mindre – selvom mange ikke helt ved hvad er (er der f.eks. noget ideologisk eller religiøst i det?).

Udviklingsgruppe i Cafe Europa: Bruger- og medarbejderbaseret innovation

Cafe Europas ville gerne udvikle oplevelses- og serviceinnovationer. Udviklingen af den biodynamiske mælk blev taget som anledningen til at fortsætte med innovationsudvikling i Cafe Europa. Der blev nedsat en udviklingsgruppe, som dog ikke inkluderede repræsentanter fra andre led i værdikæden. Derimod blev der lavet forsøg med kunde- eller brugerbaseret innovation og hvad medarbejderne kunne bidrage med.

Dette kan ses som en forlængelse af værdikæde innovation, hvor én part tager sin del af værdikæde innovationen og videreudvikler den.

Udviklingsgruppen bestod af ejeren af caféen, en udviklingsmedarbejder og inddrog medarbejdere i visse faser. To forskere fungerede som facilitatorer.

Udviklingsgruppen udviklede et forløb med lancering af nye økologiske/biodynamiske produkter med biodynamisk letmælk i centrum. Cafe Europa lancerer nyt menukort med øko/biodynamiske varer.

Innovationsprocessen

Caféen lancerer den biodynamisk letmælk. Der laves interviews med personalet før og efter for at interviewe dem om gæsternes reaktion og hvordan medarbejderne behandler den information, de får gennem gæsternes reaktion.

Café Europa fik lanceret mælken i forbindelse med indførelse af et nyt spisekort med et endnu mere økologisk koncept. Caféen benyttede lejligheden til, sammen med forskergruppen, at fokusere på brugeraspektet af innovation. Gæsterne blev spurgt via spørgeskemaer om deres mening om det økologiske koncept og om de havde ideer til andre innovationer. Forskerne lavede antropologiske iagttagelser af gæsterne og deres adfærd på caféen og undersøgte andre caféer for at have et sammenligningsgrundlag mellem koncept og adfærd – og potentiale for personalets rolle i innovationen. Personalet instrueredes i at iagttage og få ideer til innovations fra gæsterne. Her har vist sig en anden barriere. Hvis personalet og kunderne ikke har samme sociale cirkel – interesserer sig for det samme, har samme normer og adfærd – kan det være svært for personalet at få innovations-ideer fra kunderne. Caféens ledelse og forskerne drøftede efter forløbet med naturmælk og det økologiske spisekort hvordan caféen fremover kan udvikle nye innovationer ved at fokusere på kunderne og inddrage personalet og leverandører.

Eksperiment med medarbejder- og brugerorienteret innovation

Dette blev gjort i et eksperiment. To forskere har fungeret som procesfacilitatorer i eksperimentet. Processen har kørt som en række møder mellem de to procesfacilitatorer,

den daglige leder og marketingmedarbejderen. Marketingdirektøren fra INCO har deltaget i nogle af møderne, især i starten. Her blev en række mulige innovationer og organisering af innovationsprocessen drøftet. Eksperimentet blev tilrettelagt i denne gruppe.

Eksperimentet gik ud på at de ansatte skulle få innovationsideer ud fra kundemødet. Der var fire dele af eksperimentet:

1. Observation

Forskere lavede observation i cafeen og nogle andre cafeer. Hovedformålet var 1. At iagttage kundegruppen og få en ide om deres sociale mønstre og karakteristika generelt, og i deres cafebesøg. 2. At iagttage tjenernes adfærd og arbejdsmønstre, 3. At iagttage interaktionen mellem tjenerne og gæsterne.

Resultatet af observationerne var at der var begrænset interaktion mellem tjenerne og gæsterne. Tjenerne var heller ikke meget indstillede på at observere og kommunikere med gæsterne for at få ideer; de var optaget af at yde en professionel service. Gæsterne er af to typer. Stamgæsterne har en generel holdning til cafeen (de kommunikerer mere med tjenerne, de kommenterer cafeen mm.). De tilfældige gæster synes ikke at have noget særligt forhold til cafeen.

2. Interview med tjenere før og efter eksperimentet

Medarbejdernes generelle holdning synes at blive endnu mere engageret efter eksperimentet. De havde bemærket eksperimentet, især spørgeskemaerne. De ville gerne involveres mere i udviklingen af cafeen, men gav udtryk for "at ledelsen bestemmer", men at der var direkte, åben adgang til ledelsen.

3. Spørgeskema til kunder

Skemaet spurgte mest om kvalitet og holdningen til økologi. Dog spurgte et spørgsmål om ideer til udvikling af det økologiske aspekt. Skemaet blev uddelt i en 14-dages periode.

4. Tjenerne kunne afgive ideer

Tjenerne skulle i en 14-dages periode afgive ideer, som de fik i interaktion med gæsterne. Ledelsen skulle tage ideerne op, og drøfte udvalg og implementering af ideerne på personalemøder. Der var forskellige forslag til hvorledes tjenerne skulle videregive ideerne: SMS; skrive på sedler ifm. de boner, de jævnligt udfylder med notat af forbrug af egne drikkevarer; en liste på en opslagstavle. Ledelsen valgte efter drøftelse med procesfacilitatorerne løsning med at skrive på sedler ifm. boner. Det viste sig at denne del af eksperimentet ikke var blevet iværksat. Til gengæld var lederen efter eksperimentet begyndt at lave idelister på opslagstavle. Det synes han gav et godt udbytte.

Ideer fra kunder

Ideerne fra kunderne vedrører hovedsagelig følgende områder:

- Gøre endnu mere opmærksom på biodynamisk/økologi konceptet
- Gøre mere ude af kaffekonceptet
- For store portioner – forskellig størrelse
- Børne-koncept
- Mere vægt på desserter
- Mere suppe
- Økologisk vin og øl
- Signaler miljørigtighed i cafeens lokaler mm.

Innovations-facilitatorernes rolle

Cafeen kan godt selv innovere. Ejeren har drivkraften, de har viden og ideer. Facilitatorerne har dog haft den funktion at strukturere og fastholde innovationsprocessen og givet input ud fra deres forforståelse og syn. De har hermed gjort processen mere effektiv.

Det videre forløb i caféen

Caféens ejere har arbejdet videre med at inddrage personalet i ideudvikling. Det har ført til et mere engageret personale, som kommer med mange ideer. Der er lavet et fast system for hvordan de ansatte kan komme af med deres ideer så snart de får dem – f.eks. i mødet med kunderne. Det fører til mange små innovationer, både af service og oplevelser og af processerne i caféen. Virksomheden har således lært af innovationsforløbet og fået sat medarbejder- og brugerbaseret innovation i system.

En sidegevinst er, at medarbejderne er blevet endnu mere engagerede i arbejdet og processerne i caféen. Det har f.eks. betydet at caféen har oplevet mindre omsætningsfald end branchen som helhed i finanskrisen 2008-9.

4. Guide 1

Guide til

INNOVATION AF OPLEVELSER OG SERVICE

Denne guide er et kortfattet hjælpeværktøj til at udvikle nye oplevelser og nye processer eller organisationer til at producere eller markedsføre oplevelser. Guiden starter med kortfattet at definere hvad oplevelser og innovation er. Dernæst beskrives en metode, hvor man i seminarform kan udvikle nye ideer til oplevelser. Endelig præsenteres en checkliste med de vigtigste punkter for innovationsprocessen, som er den proces, der kommer efter ide-seminaret.

Guiden lægger op til at anvende en innovations-facilitator. Det har vist sig at være en rigtig god ide.

Innovations-facilitator

Innovations-facilitatoren er en, der sørger for at holde gang i processen, så innovationerne ikke dør på grund af travlhed, glemsomhed og andre grunde til at fastholde en udviklingsproces. Facilitatoren skal holde fast og vise stædighed. Facilitatoren kan komme indefra virksomheden eller udefra (f.eks. en konsulent).

Innovation i 2 trin

Innovationen gennemføres i 2 trin, en idefase og den afsluttende innovationsfase.

Innovationsforløbet kan ideelt udtrykkes ved nedenstående model, som indeholder det første trin, ideseminaret, som er beskrevet ovenfor. Der vil nødvendigvis komme afvigelser, og man vil blive nødt til at gå tilbage til tidligere trin:



I forhold til mange andre innovations modeller skal vi her betone det andet trin, implementering og after-innovation. Det er det vanskeligste trin, og der hvor det ofte går galt, bl.a. fordi nyhedens interesse er gået af innovationsprocessen.

I det følgende gennemgås de to trin.

1. trin: Idefasen

IDE-SEMINAR

Idefasen: Hvordan man får ideer til ny oplevelsesprodukter

Man skal have nogle ideer at gå ud fra. Måske har virksomheden en ide. Så er det bare at gå lige til bearbejdning af ideen. Følg checklisten i næste afsnit og spring kreativitets-delen over. Hvis man ikke har en ide, kan det være godt at starte med et kreativitets-seminar. Det kan f.eks. være i situationer, hvor f.eks. der er kommet en ny konkurrent, hvis der er ændringer i markedet, vigende efterspørgsel osv. Det samme er tilfældet hvis man har en ide, men er usikker på om det nye oplevelsesprodukt kan sælges på markedet.

Nedenfor præsenteres en skabelon for et ideseminar. Det består af to dele: 1. Kreativ skabelse af en række ideer. 2. Bearbejdning af ideerne; herunder oplæg til beslutning om man skal starte en innovationsproces på grundlag af ideen.

Ide-seminaret foreslås at vare 1 dag. De kan evt. gennemføres på ½ dag, men det kræver nøje planlægning og giver normalt ikke så kreativt og grundigt udbytte. Man kan starte med en "ice'breaker", så stemning skabes – og/eller de vante billeder brydes.

Innovations-facilitatoren står for tilrettelæggelse og ledelse af seminaret.

Checkliste

Nedenfor præsenteres en checkliste for idefasen. Derefter præsenteres en model for gennemførelse af idefasen.

AKTIVITET	TIDSPLAN	HUSK !
<u>Innovations-facilitator</u> Find en tovholder (procesfacilitator) for innovationsprocessen allerede fra starten. Procesfacilitatorens mandat afklares	Hele projektet	Innovations-facilitatoren skal kunne: være engageret være målrettet kommunikere fastholde forløbet engagere folk afstemme ideer ift. strategien Skal innovations-facilitatoren være projektleder? hvis ja, så kræver det at han/hun er bevidst om at pleje procesleder-rollen (innovations-facilitator) samtidig med at han/hun har den hierarkiske lederrolle

AKTIVITET	TIDSPLAN	HUSK !
<u>Ide session (jfr. første afsnit)</u> 1-2 ide sessions (seminarer el.lign.) Innovations-facilitatoren organiserer; involverer de personer, innovationen kommer til at berøre plus evt. eksterne parter	Start 2. seminar indenfor 1 mnd.	Topledelsen Ansatte Eksterne trendspottere, forskere, videnspersoner, kreative ("kunstnere") Leverandører Kunder Evt. andre, innovationen berører, eller som kan bidrage

1. KREATIV IDE-SKABELSEN

Tid: 3 timer (formiddagen, f.eks. kl. 9-12)

Den kreative ideskabelse præsenteres i tre varianter. Hver af dem repræsenterer forskellige indgange til at få nye ideer. Hvilken variant man skal vælge, er op til situationen og temperamentet i virksomheden.

Variant A. Trendseminar

Her tages der udgangspunkt i markedsudviklingen. Virksomheden forsøger ved hjælp udefra at spotte hvad der kommer til at ske på markedet i de næste 5 år.

Input til ide-skabelsen er eksterne – eller interne – trendspotteres forudsigelser om hvilke oplevelser kunderne kan tænkes at ville have de næste 5 år.

- Oplæg ved trendspotter(e) 1 time
Medarbejderne inddeles i grupper med 3-6 medlemmer
- Medarbejderne diskuterer i grupper med trendspotterne 1 time
- Hver gruppe udvælger maks. 3 ideer (uden trendspotterne) 45 minutter
Ideerne nedskrives i kort form i et standard-ark
- Kort fremlæggelse af ideer i plenum 15 minutter
- Udvalg af ideer, som skal videreudvikles, i en seminar-komité (f.eks. frokost pausen)

Variant B. Medarbejder-ide seminar

Her tages udgangspunkt i egne ideer om nye oplevelser. Denne måde bruges hvis virksomheden mest tror på egne ideer og på at disse kan føre til succes på markedet. Medarbejderne og lederen/ejeren spiller en hovedrolle. Fordelen ved denne metode er at medarbejderne bliver meget engagerede i innovationsprocessen.

Input til ide-skabelsen er intern brainstorm. Brainstorm i grupper af 4-8 personer med en procesleder.

- Oplæg fra diverse medarbejdere – de fortæller om ideer fra deres arbejde og daglige liv 1 time
Facilitatoren søger at fremprovokere flest mulige ideer

- Hvert medlem af gruppen nedskriver tre ideer på gule sedler 15 minutter
- De gule sedler sorteres af gruppe-proceslederen så der fremkommer et antal hovedideer 15 minutter
- Hovedideerne diskuteres i gruppen. Gruppen udvælger nogle ideer, som nedskrives i kort form i et standard-ark 1 time
Ideerne afleveres til en seminar-komité (nedsættes af ledelsen og evt. facilitator)
- Udvalg af ideer, som skal videreudvikles, i en seminar-komité – ideerne præsenteres for plenum 30 minutter

Variant C. "Kunstner"-input seminarer

Her tages der udgangspunkt i meget kreative menneskers ideer.

Input til ideskabelsen kommer fra kreative mennesker udenfor virksomheden. Det kan være kunstnere eller andre, der kan komme med ideer om nye produkter. Disse kreative mennesker præsenterer egne ideer, ikke markeds-trends. De kan pr vokere medarbejdere og lederw til at tænke anderledes.

- Oplæg ved kreative mennesker ("kunstnere") 1 time
Oplæggene kan være kreative (f.eks. teater, video)
Medarbejderne inddeles i grupper med 3-6 medlemmer
- Medarbejderne arbejder i grupper med "kunstnerne" som procesledere 1 time
- Hver gruppes ide præsenteres i plenum (gerne i kreativ form) og diskuteres 1 time
- Udvalg af ideer, som skal videreudvikles, i en seminar-komité (f.eks. frokost pausen)

2. BEARBEJDNING AF IDEERNE TIL INNOVATIONSPROJEKTER

Tid: 3 timer (eftermiddag, f.eks. kl. 13-16)

Udvikling af den enkelte ide i grupper 2 timer

Deltagere: Medarbejdere fra forskellige afdelinger eller funktioner (f.eks. en, der har med den daglige produktion at gøre, en, der har med salg at gøre, en, der har styr på økonomi osv.)

Nu gælder det om at udvikle ideerne, men de skal være realistiske. Det vil sige at markedet skal acceptere dem. Gruppen besvarer for hver ide nedenstående spørgsmål i realisme-liste.

REALISME	Hvad er realistisk?
Hvordan ser ideen ud i detaljer? Ofte virker det fint, at man først udvikler et koncept – et billede – og så bryder det ned	
Kan vores virksomhed levere denne oplevelse?	
Hvilke kompetencer, teknologi eller andet mangler vi?	
Hvilke ydre barrierer er der?	
Hvad gør konkurrenterne?	
Strategi: Lav en SWOT analyse:	Vores styrker: Konkurrenternes styrker: Vores svagheder: Konkurrenternes svagheder:
Hvor meget kan vi egentlig sælge – og hvor meget kan vi tjene?	
Skal vi udvikle ideen eller droppe den? (tænk på at mindst 80% af innovationsideer fejler)	

Præsentation af ideerne og hvor realistiske de er

1 time

Gruppernes resultater afleveres i overstående skema til seminar-komitéen.

Ideerne og resultatet af gruppernes ide-udvikling præsenteres kort i plenum.

Kort periode med kommentarer.

Der udarbejdes en konceptbeskrivelse, som beskriver hovedideen i innovationen, produktet, produktions- og leveranceprocessen, markedsføring og strategi m.m. (en inspirationskilde kan f.eks. være: S. Merit og T. Nielsen: Vinderkoncepter, København (Børsen forlag) 2006)

2. trin: Den afsluttende innovationsfase

Checkliste for INNOVATION

- når det er besluttet at innovere

Nu skal de udvalgte ideer udvikles til innovationer. Det sker over en periode på nogle måneder (her er f.eks. regnet med 7 måneder plus 5 måneders efter-udvikling kaldet after-innovation). Dette er en checkliste for en innovationsproces, hvor der hele tiden skal ske noget nyt. Ethvert skridt må nødvendigvis indebære at det kan gå galt og innovationsforsøget må stoppes. Det

er ikke en projektmanual for hvordan man effektivt når et fastsat mål (det vil være meget individuelt for den enkelte virksomhed), men en checkliste, som sikrer at innovationsprocessen ikke går i stå – før man beslutter at sætte den i stå. Checklisten kan sikre at det er virksomheden, der styrer innovationsprocessen og ikke tilfældigheder.

AKTIVITET	TIDSPLAN	HUSK !
Udviklings-gruppe Projektgruppe, der skal udvikle ideen frem til implementering Projektleder (kan være virksomhedsleder): Ansvar, økonomi, deadlines, kommunikation til organisationen Deltagere – eller roller*: Innovations-facilitator (hvis ikke projektleder) Ide-mager Udviklere Dem, der skal implementere Ledelsen (beslutningstagere) * Hvis ikke disse funktioner er repræsenteret ved personer, må hver person spille flere roller "Leverance" liste: Hvem skal levere hvad – hvornår? osv.	F.eks. 7 mnd. (defineres på forhånd)	Lav faser og tidsplan for hver fase, f.eks.: Planlægningsfase mnd. 1 Kundeundersøgelse mnd. 2-3 Indhentelse af eksternt viden mnd. 3-4 Medarbejderinvolvering mnd. 4 Videreudvikling af ideen i projektgruppe mnd. 5-6 Seminar med alle aktører slut mnd. 6 Ideen afleveres til dem, der skal implementere slut mnd. 7 Planlægning er første fase, implementering er sidste; der kan byttes om på de andre faser
Inddragelse af medarbejdere Relevante og interesserede medarbejdere med en iværksættersjæl inddrages	Hele forløbet	Få aftalt deres arbejdsforpligtelse i udviklingsprojektet og deres daglige arbejde

AKTIVITET	TIDSPLAN	HUSK !
<u>Indhentning af viden</u> fra eksterne kilder. Evt. inddrages forskere, konsulenter eller videnscentre (som GTS institut e.l.) - hvis formålstjenligt	Første halvdel af projektforsløbet	Forskere kan være gratis – men deres interesse styrer De andre koster – tag reference på deres kompetencer til innovationsprocesser
<u>Bruger/kunde fokus</u> Byg på hvad kundernes/brugernes "hele liv" Metode: Markedsundersøgelser Antropologiske studier af kundemiljøer og købsituationer Kunder som aktive deltagere i innovationsprojekt	Midt i projektforsløbet	Kunderne ved ikke hvad de konkret vil have Man kan studere kundernes liv Kunder kan inddrages i visse faser (idefase, prototype-test) Kunder kan inddrages i hele processen i projektet (mest virksomhedskunder)
<u>Ledelses-beslutning</u> Ledelsen skal hele tiden bakke op og tro på projektet. Derfor skal ledelsen beslutte om fortsættelse eller ej med jævne mellemrum	Ved fase-afslutninger i hele forløbet	Særlig vigtigt hvis topledelsen ikke er med i projektgruppen
<u>Implementering</u> Implementering i den del af virksomheden, der skal udføre de nye aktiviteter Test og videreudvikling	Slutning af projektperioden Testperiode f.eks. 1-4 mnd. .	En test-periode for at se om innovationen fungerer. Skabelse af motivation for at deltage i innovationen, hvis dem, der implementerer, ikke var med i innovationsgruppen
<u>Økonomi</u> Budget Vurdering af allokering af ressourcer til implementeringen	Slutning af projektperioden	Følg op jævnlgt for at se om budgettet holder
<u>After-innovation</u> Herunder opfølgning – sikring af at processen kører og ikke går i stå på grund af andre driftsproblemer	Efterfølgende videreudvikling 1-12 mnd	Efterfølgende justering og videreudvikling (after-innovation) ud fra kunders, medarbejders og værdikædens reaktion

5. Guide 2

INNOVER MED FACILITATOR

Procesmanual for oplevelses- og serviceinnovation

Hvorledes man skaber og fastholder en social organisation, der kan gennemføre innovationsprocessen i oplevelses- og servicevirksomheder

OVERSIGT

Brugsanvisning	side 29
1. Initiativtager og beslutningstager	side 32
2. Innovations-facilitator	side 34
3. Ide-generering	side 38
4. Strategi	side 40
5. Medarbejderinddragelse	side 41
6. Brugerbaseret innovation	side 43
7. At lukke et innovationsprojekt	side 46
8. Læring og after-innovation	side 48

BRUGSANVISNING

Hvad en procesmanual er

Dette er en procesmanual for innovation i oplevelse og service. Manualen er primært udviklet gennem eksperimenter i oplevelsesvirksomheder, men den kan lige så godt bruges i andre servicevirksomheder. Manualen præsenterer en måde, man kan organisere innovationsprocessen på. Den fokuserer således på processen, og dermed på de mere "bløde" eller sociale og psykologiske aspekter. Procesmanualen indeholder også nogle betragtninger på de sociale forløb, som et innovationsproces kan tage, og de problemer, det kan medføre.

Procesmanualen er særlig egnet til at få et godt resultat ud af innovationsprocesser, hvor man skal inddrage flere parter, f.eks. medarbejdere, kunder (eller brugere), eksterne parter som leverandører, forskere, konsulenter m.v. De fleste innovationsprocesser indebærer socialt samkvem mellem flere parter. Det er tilfældet blot man har et projektforbøb. Hvis man også vil lave bruger-baseret innovation og udvikle innovationer ud fra brugerbehov, bliver det helt nødvendigt at forholde sig til de sociale sider af innovationsprocessen. Man skal jo forstå brugernes verden. Også hvis medarbejderne skal inddrages bliver kommunikation og individernes forhold til hinanden afgørende for innovationsprocessens succes.

Innovationsprocesser indenfor service og oplevelser er i særlig grad præget af at resultatet ikke er givet på forhånd. Derfor er udvikling af service- og oplevelsesinnovationer meget afhængig af den sociale proces. Hvis der går noget galt i processen, mislykkes innovationen. Og hvad værre er – det efterlader en meget dårlig motivation for alle involverede til at gå i gang med en innovationsproces igen. Derfor er det vigtigt at processen fungerer optimalt. Procesmanualen er derfor særlig designet til innovationsprocesser indenfor oplevelse og service. Men selv i "hårde" industriinnovationer spiller de sociale forhold en rolle, f.eks. hvis man vil fokusere på kunderne og lave brugerbaseret innovation.

Det handler ikke primært om at få ideer. Selvfølgelig skal man have ideen til en innovation. Der er da også input til ideprocessen i manualen. Men generelt er det relativt nemt at få ideer og det vrirler med ideer i virksomhederne. Det største problem at få gennemført ideerne og få dem udviklet til realiserede produkter eller processer i virksomhederne. Det er her, det går galt. Innovationsprocessen i oplevelse og service er ofte skrøbelig. Den er afhængige af den sociale proces, og der er ikke en forskningsafdeling, som står og kræver processens vedligeholdelse. Processen går i stå eller i "skuddermudder" på grund af sociale og kommunikationsmæssige forhold. Den væsentligste hindring for udviklingsprocessens succes er ofte at ansatte og ledelse simpelthen glemmer at der var en innovationsproces i gang. Der går "drift" i det. Produktions- og leveranceproblemer gør at alle må koncentrere sig om at løse dem må. Når det er sket, har man glemt at der var en innovationsproces i gang, eller man får ikke rigtigt aftalt et nyt møde. Innovationsprocessen tørrer ud. Derfor er et af de største problemer at fastholde processen.

Hvordan man skal bruge manualen

Denne procesmanual er et supplement til Værdikæde innovation, som inddrager kunder og leverandører. Procesmanualen giver redskaber og ideer til at holde innovationsprocessen i gang og på sporet.

Procesmanualen er også et supplement til Drejebog for innovationsprocessen, som giver nogle redskaber til at designe innovationsprocessen. Drejebogen giver redskaber til de mere "hårde" aspekter af innovationsprocessen og er mere "ingeniør-agtig". Drejebogen fokuserer mere på selve innovationen – hvad skal den være, og hvordan skal innovationen designes. Denne proces-manual giver ikke sådanne redskaber. Til gengæld præsenterer den en række betragtninger på hvordan innovationsprocessen kan forløbe, hvilke problemer der kan opstå i de sociale processer og hvordan problemerne kan løses. Den omhandler problemer, der kan opstå mellem mennesker, involveret i innovationsprocessen.

Procesmanualen indeholder nogle betragtninger, som virksomhedens ledelse eller den, der skal lede et innovationsforløb kan bruge for at sikre succes og klare problemer. Manualen kan ikke bruges som en "strikkeopskrift". Den er en hjælp til selvhjælp. Innovationsprocesser udenfor det strikt teknisk-forskningsbaserede er afhængige af at nogle personer er ildsjæle i at få det til at lykkes og at disse ildsjæle kan håndtere de sociale processer. Det er en personlig egenskab, man må have opbygget gennem nogen tid. Det kan ikke læres ved at læse denne manual. Men når en eller flere personer i virksomheden har disse egenskaber, kan procesmanualen være en huskeliste, der kan give hjælp til at sikre at hurdlerne i den sociale proces bliver klaret.

Dog indeholder procesmanualen forslag til organisering af innovationsforløb, som kan være nyttige redskaber. Den er ikke bare til problemløsning, når problemerne opstår, men også en inspiration til hvordan innovationsprocessen kan organiseres i oplevelse og service. I service- og oplevelsesvirksomheder er man ofte i den situation at man er nødt til at innovere, men man er ikke helt klar over hvilke konkrete innovationer, man kan og bør udvikle. Derfor bliver innovationen længere proces, hvor resultatet ikke er givet på forhånd. Succesen afhænger af at man finder ud af det undervejs og at der så ikke går noget galt i den sociale proces.

Brugen af procesmanualen forudsætter at der er en innovations-facilitator. Det kan være én eller flere personer. Personen eller personerne kan være inde fra virksomheden eller komme udefra. Erfaringerne er at innovationsprocesser i oplevelse og service sjældent kører uden der er en sådan innovations-facilitator. I manualen beskrives innovations-facilitatorens rolle nærmere.

Procesmanualen kan enten bruges sammen med Værdikæde innovation guiden og drejebogen eller man kan vælge mellem dem. Det kan være et spørgsmål om situation og temperament. Både værdikæde-guiden, drejebogen og procesmanualen er udviklet, så de kan bruges både af mindre og større virksomheder. Der vil dog nok være en tendens til at drejebogen primært vil blive brugt af større virksomheder. De har flere ressourcer og ofte flere ansatte, der er vant til en mere systematisk, "ingeniør-agtig" fremgangsmåde. Procesmanualen kan også med fordel bruges af større virksomheder, men mindre virksomheder vil nok specielt have fornøjelse af den. Mindre virksomheder har ofte svært ved at holde styr på innovationsprocesser og håndtere komplekse værktøjer. De innoverer gennem enkle sociale processer.

Procesmanualen er udviklet gennem eksperimenter

Baggrunden for procesmanualen er nogle eksperimenter i oplevelses- og servicevirksomheder, som forskere fra Roskilde universitet (Center for oplevelsesforskning og Center for servicestudier) har udført i virksomheder. Grundlaget er således både hvad man ved fra videnskaben og praktiske erfaringer fra virksomheder. Det sidste har været den største videnskilde. Forskerne opdagede nemlig at innovationsforløbet, især i mindre

oplevelses- og servicevirksomheder, oftest ikke følger en bestemt systematik, men er afhængig af hvad der opstår mellem mennesker i løbet af processen.

Manualen er, ligesom drejebogen, udviklet i projektet Innovationslaboratoriet under Dansk Center for Oplevelsesøkonomi (DANVIFO), som er baseret på Bornholm.

Udgangspunktet var at udvikle innovations-værktøjer for oplevelsesvirksomheder. Men procesmanualen er ligeså anvendelig i servicevirksomheder. Og for den sags skyld også industri- og landbrugs/skovbrugs virksomheder, der vil udvikle nye oplevelser eller services.

1. INITIATIVTAGER OG BESLUTNINGSTAGER

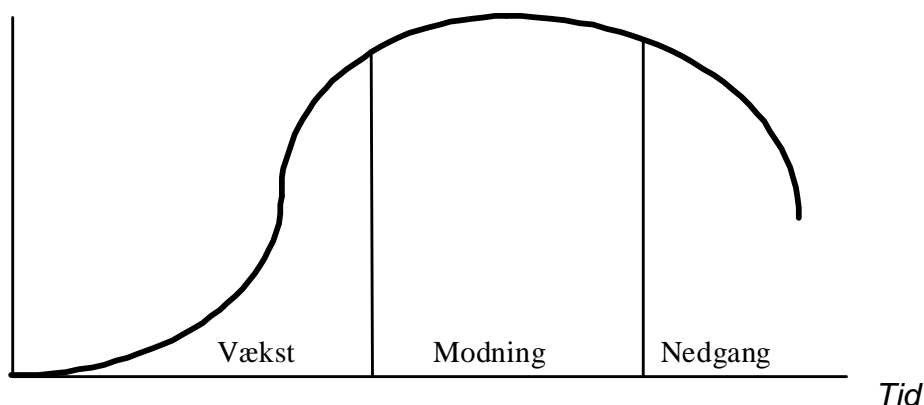
Skal virksomheden overhovedet innovere?

Nogle skal tage initiativ til i det hele taget at få startet en innovationsproces. Nogle skal også beslutte at virksomheden i det hele taget vil innovere. Det er jo ikke sikkert, virksomheden skal innovere. Innovation kan være risikabelt. Det kan koste en masse tid og penge og lave forstyrrelser i virksomhedens normale marked. Det sidste kan i værste fald føre til en katastrofe, hvor kunderne forsvinder.

På den anden side ved vi fra forskningen at de gode tider vender og at der konstant sker forandringer i markedet. Produktlivscyklen kan også gælde en hel virksomhed. De fleste produkter og virksomhedskoncepter har en livscyklus, der følger denne kurve:

Produktlivscyklus

*Vækst i omsætning
og indtjening*



Det gælder om at nyde frugterne af tidligere innovation og virksomhedens gode ry i den modne fase. På den anden side gælder det om at innovere inden nedgangen virkelig sætter ind. Hvornår det rette tidspunkt er inde, kan der ikke siges noget generelt om. Det må virksomhedens ejer eller topleder fornemme eller tage chancen overfor.

På den anden side vil små innovationer, som ikke radikalt vender op og ned på virksomhedens produktportefolio og stil næsten altid være relativt risikofrit. Det vil ikke give kunderne indtryk af radikale forandringer og man kan jo altid stoppe innovationen, hvis kunderne ikke kan lide den. Og så er der ikke sket så meget. Så det er op til ejerens eller toplederens temperament om man vil lave sådanne små innovationer eller om man vil ind og ændre ved kernen i forretningen – f.eks. fra salg af bøger til salg af bøger i et cafémiljø.

Initiativ- og beslutningstager

Initiativet til innovation kan komme fra en intern iværksætter (en såkaldt intrapreneur). Det kan være en af medarbejderne eller lederne, som er initiativ- og ideoer. Eller det kan være ejeren eller toplederen selv. Det sidste er ofte tilfældet. Initiativet kan også komme udefra,

f.eks. fra en leverandør eller en kunde. Ejeren eller toplederen kan være opmærksom på sådanne små tilløb til innovations-initiativer.

Det er imidlertid i sidste ende ejeren eller toplederen, der allerede fra starten beslutter om virksomheden skal kaste sig ind i en innovationsproces. Derfor skal ejerne eller toplederen under alle omstændigheder være opmærksom på om der er, eller der ikke er innovations-initiativer i gang. Ejeren eller toplederen må også hurtigt beslutte om man skal innovere eller ej.

Hvis virksomheden skal innovere, og der ikke er nogle initiativer, må ejeren eller toplederen selv tage initiativ. Eventuelt ved at få fat i eller udnævnt en egnet innovations-facilitator. Innovations-facilitatoren kan være med til at starte en ide-genererings proces. I alle tilfælde kan det være godt med en innovations-facilitator.

Hvis det besluttet at innovere, er det meget vigtigt at topledelsen kommitter sig til innovationen og viser at man vil denne innovation. Ellers får man ikke medarbejderne involveret og det vil blive meget vanskeligt at implementere innovationen.

2. INNOVATIONS-FACILITATOR

Vi starter med innovations-facilitatoren. Bagefter kommer strategien. Det kan synes bagvendt. Men det er et realistisk billede af forløbet i mange, især mindre, oplevelses- og servicevirksomheder. Begyndelsen er at der er brug for innovation. En innovationsproces må startes. Det er sjældent at begyndelsen er at virksomheden har en strategi og i strategiplanen kan man læse at nu skal man innovere et bestemt produkt eller en ny organisation eller markedsplan.

Erfaringen i innovationslaboratoriet er, at innovations-facilitatoren i de fleste tilfælde er helt afgørende for at innovationsprocessen bliver succesfuld. Det gælder især mindre virksomheder. Det vigtigste er ikke ideen og ikke de "ingeniøragtige" værkstøjer, men at nogen holder fast i innovationsprocessen.

Hvorfor man skal have en innovations-facilitator: Fokus-problemet

Erfaringerne i virksomhedseksperimenterne og forskningen er at det er nødvendigt at have en innovations-facilitator. Den største hindring for succesfulde innovationsprocesser, især i mindre virksomheder, er hvad man kan kalde fokus-problemet². Virksomhederne har svært ved at fastholde innovationsprocessen. Det sker fordi der er mange andre opgaver, og ofte kommer der akutte produktions- og leveranceproblemer. Så må alle smide de opgaver, de arbejder med og koncentrere sig om at løse de akutte problemer. Når flere er involveret, sker det ofte at møder må flyttes eller aflyses. Så sker det at man ikke får fastsat et nyt. Måske er innovationen endnu en vag ide, og ingen kan rigtigt se hvor den bærer hen. Så glider engagementet lige så stille ud. Virksomhedens ejer eller topleder vil ofte være den, der driver innovationsprocessen. Men han eller hun har så meget at se til at fokus på innovationsprocessen nemt glider væk.

Det vigtigste er derfor at fastholde innovationsprocessen. Det er innovations-facilitatorens opgave. Innovations-facilitatoren kan naturligvis også fungere som den, der sørger for den kreative fase, hvor der udvikles nye ideer. Men ofte er det forskellige egenskaber, der skal til. Innovations-facilitator en skal ikke være en kreativ "flagrende" type. Innovations-facilitator skal være en vedlige- og fastholder, der skal sikre at udviklingsprocessen efter ide-genereringen fører til succes. Innovations-facilitator en bliver en slags "træner" eller "coach".

Hvordan skal en innovations-facilitator være?

En innovations-facilitator skal først og fremmest have de egenskaber, som er den vigtigste ved iværksætter: Viljen til at ville gennemføre innovationsforløbet og sejheden til at holde ud og holde processen ved lige.

Innovations-facilitator en kan være forskellige personer. Det kan være en person i virksomheden, som brænder for ideen. Det kan være ejeren eller toplederen. Det kan også være en person udefra, f.eks. en konsulent. Det vigtigste er at det er en, der selv føler "ejerskab" til innovationsprocessen, eller som bliver betalt for denne opgave. I sjældne tilfælde, som hvis man har et egentligt innovationslaboratorium, kan det også være forskere, som er interesserede i at følge processen og lære af den.

² Jfr. J. Sundbo: The Toilsome Path of Service Innovation. The Effects of the Law of Low Human Multi-Task Capability. kapitel 12 i: Gallouj, F. and Djellal, F. (eds.), The Handbook of Innovation and Services, Cheltenham (Edward Elgar) 2009

Egenskaber og opgaver for innovations-facilitator

- Være engageret i innovationsprocessen
- Kunne strukturere en proces: Være mål- og resultatrettede
- Fastholde et procesforløb; dvs. kunne holde fast i det lange seje træk, og fastholde andre
- Have blik for de sociale processer: Få engageret forskellige aktører og fastholdt deres engagement
- Afstemme ideerne i forhold til strategien
- Være resultatorienteret
- Have erfaring med innovationsprocesser
- Have en distance til selve innovationen (ikke have personlige interesser i om den ene eller den anden innovation)
- Eventuelt være projektleder – organisere og administrere innovationsprojekterne
Projektledelse kan dog godt foretages af nogle andre. Hvis f.eks. innovations-facilitatoren er en ekstern konsulent, kan projektlederen være en intern ansat eller leder fra virksomheden. Det er i så fald vigtigt at være opmærksom på forholdet mellem innovations-facilitatoren og projektlederen. Her kan nemt opstå gnidninger.

Hvem kan være innovations-facilitator:

Interne:

- Ejer eller topleder
Det er under alle omstændigheder afgørende at ejeren eller toplederen er aktivt positiv overfor innovationsprocessen. Hvis ejeren eller lederen skal være innovations-facilitator, skal vedkommende være hele tiden være meget bevidst om at innovationsprocessen skal holdes ved lige. Det nytter ikke at ejeren eller toplederen bliver nødt til at prioritere salgs- eller driftsproblemer over innovationsprocessen. Så må man hellere finde en anden facilitator. Ejeren eller toplederen beslutter jo under alle omstændigheder i sidste ende hvilke innovationer, der skal gennemføres.
- Intern ansat eller leder
Skal føle særlig "ejerskab" til innovationerne, være selvstændig, men kunne respekteres af de øvrige ansatte og ledere

Eksterne:

- Konsulenter
Måske den mest oplagte innovations-facilitator. Det er vigtigt at finde en konsulent, der har ekspertise og erfaring i at være innovations-proceskonsulenter og som man føler man kan stole på og kommunikere med.
- Videntcentre, forandringsagenter o.l. (f.eks. GTS institut, regional innovationsfremmeheder)
Disse kan være billige i forhold til konsulenter. De vil dog ofte have begrænsede ressourcer. Man skal derfor sikre sig at de har viljen til procesfastholdelse i det lange seje træk – som man ikke altid ved hvor lang tid tager.

- Forskere

Det vil være sjældne tilfælde at forskere kan fungere som innovations-facilitatorer; det er ikke deres hovedopgave. Det vil som regel være, hvis de har et projekt, hvor de gerne vil studere innovationsprocesser.

Krav til innovations-facilitatoren:

De krav, en innovations-facilitator bliver mødt med, kan opsummeres i følgende skema:

Facilitator Roller	
Forberede møder.	<p>F.eks. finde ud af, hvordan mødet tilrettelægges for at sikre, at alle deltager, at der er en bred og åben diskussion – samtidig med, at det bliver taget klare beslutninger.</p> <p>Hvad er målet med mødet i forhold til hvilken fase man er i? Hvilken form skal det have? Hvilke processer skal vi arbejde med for at vi når målet?</p> <p>F.eks. metoder til idégenerering, metoder til, hvordan man kommer fra ide til handling, metoder til at involvere alle, metoder der motiverer osv</p>
Facilitering af møder	Fungere som mødeleder for deltagerne, lede processen. Kunne sætte gang i processer, kunne sikre den røde tråd, kunne stramme til, når det flyder for meget og gruppen er uproduktiv.
Opfølgning og evaluering, dokumentation	Kan assistere deltagerne med evaluering og beslutningsnotater
Hvordan opfører en facilitator sig?	Skal være neutral , vælger ikke side, skal være objektiv – men må selvfølgelig godt have sin faglige vurdering.
	<p>Har fokus på processen – ikke på indholdet – i princippet er det deltagerne, der er eksperter på indholdet.</p> <p>Har man en facilitator, der har en relevant faglig kompetence, skal den bruges til at støtte deltagerens kompetence. Facilitatoren skal ikke være den faglige ekspert på indhold, men på innovationsprocessen.</p>
	Delegerer til deltagerne. Facilitatoren har hele tiden som mål i processen, at deltagerne i princippet kan selv – og derfor bør en facilitator trække sig mere og mere tilbage, jo længere man kommer i projektførelsen og delegere procesansvaret til deltagerne.
	Balancerer mellem styring og dialog Sagt på en anden måde, så evner facilitatoren hele tiden at veksle mellem struktur og proces i forhold til, hvordan arbejdet udvikler sig.
Hvad kan facilitatoren?	Kan holde tempo (være lidt af en indpisker)
	Kan holde fokus
	Kan håndtere konflikter

	Kan skære igennem uden deltagerne bliver sure
	Kan få alle med
	Kan styre processen uden at dominere uden at stjæle billedet fra deltagerne.
Facilitatoren må gerne have humor og kunne bidrage til at skabe en god stemning	

3. IDE-GENERERING

Nogle gange har initiativtagerne ideen. Så er det bare at få den udviklet. Gå til næste punkt 4 i manualen. Men ofte er det blot en vag ide om en udvikling eller endnu mere uafklaret, at virksomheden bør innovere for ikke at blive fanget af nedgangen i produktlivscyklen. Så er man nødt til at starte med at generere nogle konkrete ideer om innovationer. Dette afsnit præsenterer nogle synspunkter på ide-genererings processen.

Hvordan man kan få ideer til innovation

- *Toplederen eller ejeren har en ide*

Ideen er måske færdig. Så er det bare at gå til næste punkt, innovations-facilitatoren. Måske er ideen ikke færdig-udviklet. Så skal den færdigudvikles. Det kan enten gøres ved at lade innovations-facilitatoren coache udviklingsprocessen eller ved alligevel at bruge en af nedenstående metoder til at få ideen præciseret og udviklet i det første stadie.

- *Seminarforløb med de ansatte*

De ansatte inddrages i et eller flere ide-genererings seminarer. De ansatte har en viden fra det daglige arbejde, og ofte en stor viden om kunderne. Så de har ofte grundlaget for ide-generering. Deres viden og ideer kan komme frem, hvis man inddrager dem i ide-genererings fasen. Man kan anvende konkrete redskaber til idegenereringen fra guide 3: Drejebog. Innovations-facilitatoren kan også køre et sådant seminarforløb.

Medarbejderinddragelse i ide-generering og det videre innovationsforløb uddybes i afsnit 5.

- *Brugerbaseret innovation – brugerne studeres eller iddrages*

Brugerne, eller kunder, er selvfølgelig vigtige kilder til innovation. Problemet er bare, at de yderst sjældent kommer og præsenterer ideer til nye oplevelser eller services. Man er derfor nødt til at studere brugerne udefra for at finde ud af hvordan deres liv og behov er. Når man ved noget om det, kan man internt få ideer til innovationer, som passer brugerne bedre.

Brugerbaseret innovation starter derfor med at man iagttager brugerne. Dette kan gøres ved at lave antropologiske iagttagelser.

Metoder til brugerbaseret ide-generering og problemer forbundet dermed uddybes i afsnit 6.

- *Trendseminar*

Dette er en variant af medarbejder-seminaret. Man kan arrangere et seminar, hvor en trend-spotter eller trend-forsker udefra (ofte fra PR- og reklamebranchen eller evt. en forskningsinstitution) fortæller om en eller flere trends i samfundet eller blandt samfundsgrupper, som er nuværende eller mulige kunder. Trend-spotterens fortælling skal bearbejdes til konkrete innovationsideer. Her kan anvendes almindelige ide-genererings redskaber (se guide 3: Drejebog).

- *Værdikæde-seminar*

Det kan føre til succes at invitere personer fra hele værdikæden med til ide-genererings seminar. Det kan f.eks. være leverandører af forskellige slags og kunder. Det kan også

være leverandørers leverandører eller kundernes kunder. Herved kan man også udvikle ideer til hele værdikæden, f.eks. både oplevelsen, hvordan man skal få den nødvendige teknologi eller hjælp til at skabe opfindelsen (leverandører) samt eventuelt hvordan kundevirksomheden (hvis der er en sådan) kan bruge innovationen i sin leverance og markedsføring overfor sine kunder.

Dette at der er flere led i værdikæden samlet, kan i sig selv føre til generering af nye og originale ideer.

Redskaber til idegenerering

Se Guide 3: Drejebogen

Følgende punkter skal under alle omstændigheder planlægges, når der skal arrangeres ide-genererings seminar, uanset arten af seminaret:

- *Oplæg*

Nogle og noget skal starte ide-genererings seminaret.

- *Organisering*

Seminaret skal være vel-planlagt, men med muligheder for improvisation. Det går sjældent som man har planlagt. Det vil være synd at afskære en god ide fordi man skal holde sig til en forhåndsbestemt plan.

- *Ide-udviklingsmetoder*

Der skal være nogle redskaber til udvikling af ideer. Se Guide 3: Drejebog. (Inspiration kan endvidere hentes fra Torben Gammelgaard og Lars Andreas Pedersen: Creative Office – 55 genveje til den geniale ide, København (People's Press) 2005).

- *Formulering og videregivelse af ideen*

Nogen skal opsummere seminaret ved at udpege konkrete ideer, der kan arbejdes videre med. Det videre arbejde skal præciseres og det skal allerede på seminaret fastsættes, hvem der er ansvarlig for at der sker mere. Det kan f.eks. være innovations-facilitatoren.

4. STRATEGI

Hvad er en strategi

Når der begynder at komme ideer, kommer der sikkert mange. Så skal man tage stilling til hvilke ideer, der er de bedste. Her kommer strategi ind. Innovationerne skal jo passe til virksomheden, eller endnu bedre, til hvor virksomheden vil hen. Strategi betyder derfor ikke nødvendigvis en fin nedskreven plan. Det kan det gøre, men strategi kan ligeså vel betyde ejerens eller virksomhedslederens ide om hvad type virksomhed man vil være, hvilket markedssegment, man vil ind på eller lidt ubestemmelige, vilde ideer om at man vil noget nyt. Det kan være en forretningside, som ikke er nedskrevet.

Ideudvikling og at holde ideerne op mod strategien bliver parallelle processer.

Det afgørende for innovation er ikke hvor formfuldendt strategien eller forretningsideen er. I virkeligheden er det som udgangspunkt heller ikke afgørende om der er en strategi eller forretningside. Men, når innovationsprocessen er gået i gang, bliver ledelsen nødt til at overveje hvor man vil hen med virksomheden, dvs. lave en strategi. Innovationsprocessen kan nemlig føre til mange forskellige innovationer, som kan føre virksomheden mange steder hen. Det er ikke sikkert ejeren eller virksomhedslederen vil derhen.

Det er også vigtigt med en strategi for at kunne sortere i de mange innovationsideer, der kommer frem. Det koster ressourcer, om ikke andet, så i form af tid, at innovere. Man bliver derfor nødt til at lukke en del innovationsprojekter undervejs hvis man ikke skal dræne alle virksomhedens ressourcer til innovationsaktiviteter. Og det vil være en dårlig ide, for så er der ikke ressourcer til den daglige leverance, som man jo skal leve af lige nu. Strategien eller forretningsideen skal være et redskab til at inspirere til innovation og til at sortere i innovationsideerne. For at bevare motivationen skal der være et system for tilbagemelding til idegivere og organisationen om hvorfor et innovationsprojekt lukkes.

Kernen i en strategi i oplevelse og service

- Hvad vil jeg som leder eller ejer? Hvad driver mig? Hvad føler jeg mig komfortabel ved?
- Strategi handler om retning: Hvordan vil vi være om x år – så alle har en fælles vision, forståelse og mål. Desuden handler det om en plan for hvordan vi kommer derhen.
- Hvad eller hvem kan udfordre min vante, sikre vej? (handler om innovationsprocessen)
- Vil vores vante marked holde i fremtiden eller skal vi finde nye markedsområder?
- Hvad kan og vil vores medarbejdere?
- Hvad kan vores partnere i værdikæden – skal vi have nye?
- Har vi andre ressourcer, som kan føre til nyudvikling?

Redskaber til at lave en strategi

Kan findes i Guide 3: Drejebog for innovation i oplevelse

5. MEDARBEJDERINDRAGELSE

I dette afsnit uddybes metoder og problemer i forhold til at inddrage medarbejdere i innovationsprocessen.

Medarbejderne som virksomhedsinterne iværksættere

Medarbejderne inddrager nogle gange sig selv, fordi de optræder som interne iværksættere (eller virksomheds-entrepreneurer, såkaldte intrapreneurer). De får ideer til innovationer. Nogle gange forsøger de også at realisere ideerne, eventuelt ved at skaffe sig forbundsfæller blandt medarbejderne. Det vil ofte være en mellemleder, som bliver overbevist om ideen og støtter idemageren.

Det kan også være at en eller nogle medarbejdere senere i innovationprocessen begynder at føle "ejerskab" til innovationen. Dette kan være en fordel, da de så vil sikre at innovationsprocessen drives fremad.

Det er vigtigt at toplederen lægger mærke til om der er sådanne virksomhedsinterne iværksættere i virksomheden. Hvis man forstår at motivere sådanne og udnytte deres ideer og deres kraft til at realisere ideerne, har man en stor innovationskraft. Det drejer sig om at lytte og lægge mærke til hvad medarbejderne gør og siger, også i pauserne og de uformelle sociale situationer.

Medarbejderinddragelse i innovationsprocessen

Det er en fordel at inddrage medarbejderne i innovationsprocessen – også selvom de ikke er iværksætter-typer. De kan komme med ideer, især i forhold til kunderne. Ofte er det jo medarbejderne, der kender kunderne bedst. Selvom de ikke er ide-magere, kan det være vigtigt at inddrage medarbejderne i de senere faser af innovationsprocessen. De kender processerne i virksomheden og kunderne og de kan bidrage til at udvikle innovationen, så den bliver hensigtsmæssig for virksomheden. Mange medarbejdere vil gerne involveres i innovationsprocesser. Det giver dem ekstra motivation.

Medarbejderne kan inddrages ved at holde innovations-projekt seminarer, dels i ide-fasen, dels senere i implementeringsfasen. Innovations-facilitatoren eller virksomhedens leder kan organisere sådanne seminarer. Man kan også i mange tilfælde med fordel involvere medarbejdere sammen med kunder og leverandører i seminarer (det er så værdikæde innovation).

Det er vigtigt at medarbejderne er klar over virksomhedens strategi, således at de kan bidrage til at innovationen falder indenfor eller støtter strategien.

Projektgrupper

Medarbejderne kan også inddrages ved at etablere en egentlig innovations-projektgruppe, som udvikler og implementerer innovationen. Det er vigtigt at der er en leder af projektgruppen. Lederen skal have ansvaret for at innovationsprocessen kører. Når man laver en projektgruppe med en leder, kommer innovationsprocessen i faste rammer. Innovations-facilitatoren bliver så overflødig.

Fordelen ved en projektgruppe er at der kommer faste rammer for innovationsprocessen og nogle, der får ansvaret for at processen bliver fastholdt og drevet fremad. Der kan være ulemper ved at danne en egentlig projektgruppe. F.eks. kan ramme for innovationen blive mere snæver, innovationen kan blive fastholdt selvom den ikke vil være rentabel fordi gruppen føler for meget "ejerskab" eller gruppens arbejde kan gå i

opløsning på grund af interne konflikter. Man kan også have sammensat projektgruppen uhensigtsmæssigt (forkerte roller er repræsenteret, jfr. næste afsnit), og så kan en sådan hierarkisk udnævnt gruppe være svær at ændre.

Roller

Selve innovationsprocessen kører bedst hvis forskellige funktioner bliver udfyldt. Der vil jo opstå problemer undervejs. Processen kan gå i stå, motivationen kan falde væk eller der kan komme modstand blandt de ansatte. Man kan også løbe ind i funktionsproblemer, f.eks. at man ikke har den teknologi eller de kompetencer, der er nødvendig for at innovationen kan gennemføres. Så er det vigtigt at sikre at der er nogle personer eller funktioner, som kan klare problemerne.

Det sker bedst gennem at medarbejdere og ledere udfører forskellige roller. Det kan være vigtigt at være opmærksom på at forskellige roller bliver udfyldt. Det kan f.eks. sikres af innovations-facilitatoren, toplederen eller projektlederen (hvis der er en projektgruppe).

Rollerne kan variere og formuleres forskelligt. Imidlertid er der nogle centrale roller, som bør være til stede:

- *Entrepreneuren (iværksætter)*

Er meget handlings- og målorienteret. Sørger for at drive processen fremad.

- *Analytikeren*

Er viden- og kompetenceorienteret. Sørger for at stille kritiske spørgsmål – ”kan det nu lade sig gøre” – og skaffe viden.

- *Den kreative*

Er fantasifuld og prøver at finde nye løsninger på problemerne, der opstår undervejs.

- *Interaktøren*

Er meget kommunikativ og interagerende. Sørger for at den sociale proces kører og medarbejdere og ledere accepterer og forstår innovationen.

- *Beslutningstageren*

Tager beslutninger om hvad der skal gøres og hvornår; f.eks. om man overhovedet skal fortsætte med innovationen. Er ofte toplederen eller ejeren, men kan være en anden.

Rollerne kan enten sikres ved at der er personer (medarbejdere, ledere), som er den pågældende type eller ved at innovations-facilitatoren/projektlederen/toplederen sikrer at disse funktioner bliver udført.

6. BRUGERBASERET INNOVATION

Brugerbaseret innovation nyttigt, men svært

I dette afsnit uddybes metoder og problemer forbundet med at få ideer fra brugerne, eller kunderne. Brugere og kunder er det samme i private virksomheder; i offentlige institutioner, som også skal innovere, vil man ofte ikke kalde brugerne for kunder. Kunderne kan være private enkeltpersoner (husholdninger, borgere i samfundet), eller det kan være virksomheder. I oplevelser vil det som regel være det første. Men selv oplevelser kan blive leveret til virksomheder. Det kan være som færdige oplevelser. F.eks. når en professionel fodboldklub sælger sponsorater til en industrivirksomhed eller et forskringselskab, som bruger sponsoratet til at invitere sine kunder til at overvære fodboldkampe i VIP-loungen. Det kan også være at man leverer elementer til andre virksomheders oplevelsesproduktion. F.eks. lyd- og lysudstyr, softwareprogrammer eller manuskripter til TV-udsendelser eller events.

Brugerbaseret innovation er svært. Kunderne ved oftest ikke hvad de vil have. Man kan ikke blot spørge hvad de vil have og om de har nogle ideer. Kunder kan som regel først tage stilling til en ny oplevelse, service eller vare, når de har fået den, og måske oven i købet først når de har brugt den. Alligevel vil det være en stor fordel hvis innovationsprocessen bliver bruger- eller kundeorienteret, for det er markedet, og dermed kundernes villighed til at købe oplevelsen (eller servicen), der er helt afgørende for innovationens succes.

At inddrage kunderne aktivt i innovationsprocessen er ofte svært. Hvis det er private kunder, vil det oftest kun kunne lade sig gøre sporadisk, f.eks. i form af fokusgrupper. Hvis det er virksomhedskunder, er der meget større muligheder, som man virkelig skal overveje. Det kan f.eks. være at have dem som samarbejdspartnere hele vejen gennem innovationsforløbet eller som test-virksomhed.

Brugerbaseret innovation er som regel nødt til at gå en omvej og bruge mere antropologiske metoder og iagttage kunderne og deres liv, hvis det drejer sig om privatkunder. Det kan enten ske når kunderne optræder som købere i virksomheden eller helt hjemme hos de potentielle kunder selv. Her skal man huske, at hvis det er en innovation, kan de personer, der ikke er kunder, være mere vigtige end de aktuelle kunder. Innovation kan jo dreje sig om et helt nyt marked.

Metoder til brugerbaseret innovation

- *Deltagerobservation af kunderne i deres hjemmiljø*

Dette er ret omfattende. Det kræver at man som en anden etnograf kan bo og leve i typiske kunders daglige miljø, eller i hvert fald iagttage dette. Nogle gange kan videnskabelige og andre analyser og beskrivelser, som er foretaget, hjælpe.

- *Observation af kunderne i købsituationen*

Kunderne kan også iagttages i købsituationen i virksomheden. Her skal nogle udføre uafhængige observationer, dvs. observatørerne skal ikke være salgspersonalet.

- *Spørgeskemaer*

Man kan bede kunder udfylde et spørgeskema. Skemaet skal ikke handle om at kunderne skal komme med ideer. Det kan de sjældent. Skemaet skal handle om forholdet mellem

kunderne og virksomheden, f.eks. kvalitet, generel tilfredshed med virksomheden eller andre emner, der kan spore kunderne ind på mulige forslag til hvad virksomheden også kunne levere. Så skal man "smugle" spørgsmål ind, som kan give kunderne mulighed for at komme med kommentarer (f.eks. åbne rubrikker "Giv kommentarer"). Kunderne vil sjældent direkte præsentere innovations-ideer. Det er derfor op til virksomheden at tolke kommentarerne hen mod konkrete innovations-ideer.

- *Fokusgrupper*

Man samler en gruppe af aktuelle eller potentielle kunder og drøfter et generelt emne omkring innovationen med dem. Hvis innovationen f.eks. er et nyt computerspil, kan man samle nogle computerspil-freaks og nogle, der ikke spiller computerspil. Man kan bede dem drøfte hvad computerspil betyder for deres liv og dagligdag. Dette er en meget brugt form fordi man får relativ megen viden på en relativ nem måde, som kan lade sig gøre.

- *Kunder som aktive deltagere i innovationsprocessen*

Kunderne involveres aktivt i innovations-projektgruppen. Dette er oftest mest relevant ved virksomhedskunder. Det er meget svært med privatkunder.

- *Medarbejder-kommunikation med kunderne*

Man kan også inddrage medarbejderne i de antropologiske iagttagelser af brugerne. De medarbejdere, der har direkte kundekontakt, kan instrueres i at være opmærksomme på kundernes adfærd og behov. Medarbejderne kan f.eks. samle ideer fra udtalelser eller tilbagemeldinger fra kunderne (hvad enten det er klager, f.eks. over kvalitet, eller positive ønsker eller vurderinger).

Det er vigtigt at medarbejderne kan give ideerne videre med det samme, så de ikke glemmer dem. Det kan f.eks. ske gennem små sedler, som de kan aflevere et bestemt sted, gennem SMS'er eller e-mails eller lignende hurtige medier. Det er vigtigt at ledelsen tager stilling til alle ideer og giver tilbagemelding til ide-magerne, også selvom det besluttet ikke at arbejde videre med ideen.

Ideerne kan også bearbejdes videre på medarbejdermøder eller –seminarer.

- *Toplederen/ejeren kommunikerer med kunderne*

Toplederen eller ejeren kan fungere lige som medarbejderne. Lederen skal blot være opmærksom på at leve sig ind i kundernes verden og glemme at han eller hun er beslutningstager og har ideer. Strategien skal lægges til side og kunderne skal observeres med et åbent sind. Toplederen eller ejeren kan også kommunikere direkte med kunder via f.eks. Blogs, IT-netværk baserede fora, brugerdrivne sites – f.eks. Tripadvisor når det gælder turisme osv.

Problemer med medarbejder-kunde kommunikation: Sociale cirkler

Selvom medarbejdernes iagttagelse af kunder kan være nyttigt, er det også svært. Det kan nemlig nemt gå sådan at medarbejderne ikke får en viden om kunderne eller får en helt forkert viden. Det samme kan gælde toplederen eller ejeren. Hvis man skal udføre en nyttig antropologisk observation, kræver det at man kan sætte sig i kundernes sted – forstå deres hele liv, adfærd og holdninger indefra. Man skal lægge sin egen forståelse af livet, adfærd og holdninger væk og åbent sætte sig i brugernes/kundernes sted.

Dette viser sig at være meget svært. Hvis medarbejderne - eller toplederen – kommer fra et andet socialt miljø end kunderne, får man ikke en brugbar viden om kunderne.

Medarbejderne kan ikke komme ud af deres ene sociale cirkler og ind i kundernes. I værste fald får man en helt forkert viden, nemlig hvad medarbejderne tror kunden vil have, men som kunden i virkeligheden slet ikke vil have.

Derfor skal innovations-facilitatoren eller toplederen være opmærksom på om medarbejderne lever i en anden social cirkel end kunderne, og om medarbejderne er i stand til at bryde deres egen cirkel og gå ind i kundernes. Hvis det ikke er tilfældet, kan det være man hellere skal bruge en anden metode til at få brugerbaserede innovationsideer.

7. AT LUKKE ET INNOVATIONSPROJEKT

Kun få innovationsprojekter lykkes

Langt fra alle innovationsprojekter lykkes. Faktisk fører langt de fleste (nogle opgørelser siger op til 95%) ikke til noget. Men de koster ressourcer – tid og penge. Derfor er det vigtigt at følge innovationsprojektet nøje og jævnligt overvej om det skal fortsætte eller lukke. Det afgørende er selvfølgelig om der er et marked for innovationen (hvis det er et produkt - f.eks. en ny oplevelse eller service) eller innovationen kan gennemføres (hvis det er en ny proces, organisations- eller marketing-form).

Nogle må tage jævnlige beslutninger om innovationsprocessen skal fortsætte. Det kan være forskellige personer (f.eks. en projektleder), men toplederen eller ejeren vil jo i den sidste ende skulle tage beslutningen.

Af hvem og hvordan tages beslutningen?

Det er meget vanskeligt at give nogle regler eller redskaber til at afgøre hvornår man skal lukke et innovationsprojekt. Det drejer sig jo om hvad der kan blive succes i fremtiden. Det er som bekendt vanskeligt at forudsige fremtiden. Dybest set er det nok et spørgsmål om fornemmelse og personligt temperament hos toplederen, som må gøre sig klart hvor innovations-interesseert og risikovillig han eller hun er.

Det er også svært at sige hvornår i processen man skal lukke et innovationsprojekt. Mange ideer bliver allerede lukket på det første ide-genererings seminar. Andre falder først efter lanceringen, når markedet alligevel viser sig ikke at være interesseret.

Hvornår der tages stilling til lukning

Der kan give nogle bud på hvornår det kan overvejes om projektet skal fortsætte:

- *I første ide-genererings fase*

Skyd de dårlige ideer ned – men trods alt ikke for tidligt; lad ide-mageren få lov at præsentere ideen.

- *I sidste ide-genererings fase*

Der kommer sandsynligvis mange ideer. Man skal ikke spille tid og penge på at arbejde med dem alle sammen.

- *I løbet af udviklingsfasen*

Man må løbende følge ideens udvikling og hele tiden være klar til at lukke, hvis sandsynligheden for succes bliver for lille.

- *Kort efter lanceringen*

Innovationen må lanceres med en "prøveperiode" eller i en prototype, som ikke kræver for store investeringer. Efter det første forsøg tages stilling til om man skal lancere innovationen i fuld skala eller trække den tilbage. Ofte vil der dog være tale om at den skal justeres (se næste afsnit 8 om after-innovation).

Beslutnings-grundlag

Der kan også gives nogle bud på hvilke forhold man skal se på, når beslutningen skal tages:

- *Er der et marked for innovationen?*

Dette er det helt afgørende. Man må få en vurdering af markedsmuligheder og markedets størrelse, herunder hvilket markedssegment, der kan tænkes at være interesseret i innovationen.

- *Passer innovationen til vores forretning?*

Innovationen skal passe ind i ens forretningstraditioner og strategien, eller også skal man lave virksomhedskulturen og strategien om. Man skal også overveje om man har de kompetencer, der er nødvendige for at implementere innovationen eller om man kan skaffe dem.

- *Findes innovationen andre steder?*

Det kan være at nogen har indført den samme eller en lignende innovation i et andet land eller en anden branche. Man kan så prøve at studere hvordan det er gået der.

- *Hvad gør vores konkurrenter?*

Man må have et øje med konkurrenterne. Hvis nogen af dem vil, eller allerede er i gang med at indføre samme eller en lignende innovation, er det ikke sikkert det er lige den innovation man skal vælge.

8. LÆRING OG AFTER-INNOVATION

Når innovationsprocessen er slut, er det vigtigt at lære af den. Hvad gik godt og hvad gik skidt? Det er også vigtigt at bevare lærdommen og anvende den næste gang, man skal lave en innovation. Alt for mange gange går dette galt og virksomheden laver den samme fejltagelse i innovationsprocessen gang på gang.

Metoder til læring

- *Opsamlingsseminar*

Når processen er gennemført laves et møde eller et seminar, hvor lærdommen opsamles. Her kan innovations-facilitatoren spille en hovedrolle.

- *Huske lærdommen*

Det vanskeligt punkt er erfaringsmæssigt at opbevare lærdommen, så den er nem at tage frem næste gang. Problemet er også at næste gang er det måske nogle andre personer, der skal udføre innovationsprocessen.

Man kan skrive erfaringerne ned, enten i en skriftlig rapport eller i forskellige IT-medie former (f.eks. word-dokument, side på web-nettet (ala Facebook o.l.), som alle medarbejdere har adgang til). Erfaringen viser at folk ofte glemmer at bruge sådanne nedskrevne dokumenter.

Det vigtigste er nok at udforme lærdomme i enkle, centrale sætninger, f.eks. en tre-fire hovederfaringer, som der hver sættes et begreb på. Sådanne begreber kan huske i hovedet, f.eks. af toplederen/ejeren. Det kan også skrives ned i en meget kort og enkelt form, f.eks. i powerpoint-format.

Det vil være godt, hvis alle medarbejdere fik denne viden. Så er der en chance for at nogle kan huske hele lærdommen næste gang.

- *Tage den gamle lærdom frem*

Hver gang man starter en innovationsproces skal man huske at spørge om der er læring fra tidligere processer, som man skal have med i arbejdet. Dette kan typisk være en opgave for innovations-facilitatoren, eller eventuelt toplederne.

After-innovation³

Når innovationen er implementeret og indført er processen ikke nødvendigvis slut. Det kan være innovationen skal justeres. Derfor er det vigtigt at følge innovationen i et stykke tid og justere på den. Dette kan gøres ved at personalet er meget opmærksom på kundernes reaktioner på innovationen. Man kan også lave spørgeskemaer til kunderne eller mere antropologiske observationer af kundernes adfærd ved brug af innovationen. Man kan også bruge kunder klager eller spørgsmål om hvordan de håndterer innovationen.

Denne opfølgning kan give anledning til nye innovationer. Der skal måske tilføjes nye elementer til innovationen, eller den skal lanceres i flere udgaver. Alt sammen kan udvide markedet. Man kan også få ideer til helt nye innovationer. Innovation kan ses som en

³ Jfr. f.eks. J. Sundbo: Customer-based innovation of e-knowledge services. The importance of after-innovation, International Journal of Services Technology and Management vol. 9 no. 3/4 pp. 218-33 2008

kontinuert proces. Man kan f.eks. holde korte møder med repræsentanter for værdikæden og på forhånd fastlægge indikatorer, der skal måles på.

6. Guide 3

DREJEBOG FOR INNOVATION

SKABELSE AF OPLEVELSE OG SERVICE

10 punkts plan for at gennemføre innovationsprojekter i service- og oplevelsesvirksomheder

OVERSIGT

Brugsanvisning	52
Drejebog for innovationsprocessen: 10 punkts planen	54
<i>Værktøj A: Drejebogen</i>	<i>59</i>
<i>Værktøj B: Samtale med ledelsen</i>	<i>60</i>
<i>Værktøj C: Spørgeramme om innovationsberedskab</i>	<i>61</i>
<i>Værktøj D: Projektforløb</i>	<i>62</i>
<i>Værktøj E: Ideværksted</i>	<i>65</i>
<i>Værktøj F: Strategiformulering og konstruktion af oplevelser og services</i>	<i>67</i>
<i>Værktøj G: Strategiske positioner og SWOT</i>	<i>70</i>
<i>Værktøj H: Udviklingsplan</i>	<i>72</i>
<i>Værktøj I: Tips om udviklings-projektgrupper</i>	<i>73</i>
<i>Værktøj J: Indlevelse i brugerverdenen</i>	<i>74</i>
<i>Værktøj K: Beslutninger undervejs (stop-go)</i>	<i>75</i>
<i>Værktøj L: Design af oplevelser og services</i>	<i>77</i>
<i>Værktøj M: Omverdensanalyse</i>	<i>78</i>
<i>Værktøj N: Script for at sætte sig i kundens sted</i>	<i>79</i>
<i>Værktøj O: Rentabilitetsanalyse</i>	<i>80</i>
<i>Værktøj P: Testmetoder</i>	<i>81</i>
<i>Værktøj Q: Checkliste for opsummering af erfaringer (læring)</i>	<i>82</i>

BRUGSANVISNING

Dette er en drejebog for skabelse af innovationer i service- og oplevelsesvirksomheder. Begge typer virksomheder kan have gavn af drejebogen.

Innovationer i oplevelse og service

Innovationer kan være:

- **skabelse af nye oplevelser eller serviceprodukter** (f.eks. et nyt cafe-koncept, en ny type festival, nyt koncept for online-butik, eller et nyt computerspil)
- **indførelse af nye processer og organisationsformer** (f.eks. en ny måde at lave film på som dogmefilm eller organisering af et kommunalt teater som et bredere kulturhus, nye måder at lave kampagner på for velgørende organisationer)
- **ny markedsadfærd** (f.eks. at markedsføre sig på Internettet eller at knytte sponsorer til sportsklubber)

Innovationsdriver eller -facilitator

At gennemføre hele innovationsforløbet i denne drejebog kræver at der er en organisatorisk enhed eller person, der tager hånd i hanke med processen – en innovationsdriver. Det har vi tidligere benævnt en innovations-facilitator. Facilitatoren kan være en ekstern konsulent/konsulentvirksomhed, en enhed eller person i virksomheden, eller (i sjældne tilfælde) nogle forskere. Det skal være nogle udenfor innovationsområdets normale drift. Ellers går innovationsprocessen i stå, viser erfaringerne fra forskningen.

Drejebogen handler om hvorledes innovations-facilitatoren (innovationsdriveren) understøtter oplevelsesvirksomheder eller servicevirksomheden i at udvikle innovationer. Den beskriver et forløb i innovationsprocessen, der starter med at virksomheden har en ide i sin første form, eller eventuelt at virksomheden blot har erkendt at den må udvikle nye oplevelsesprodukter. Forløbet slutter med den første test af den udviklede oplevelse. Innovationsdriveren går ind og er sparringspartnere for virksomheden i dette forløb. Forløbet kan typisk vare ½ år.

Brug af drejebogen

Drejebogen inddeler innovationsprocessen i 10 punkter. For hver punkt listes en række værktøjer. Værktøjerne omtales kort i drejebogens 10 punkter. Værktøjerne er detaljeret beskrevet efter 10 punkts planen.

Dette er en række systematiske tilbud, men man behøver ikke at følge drejebogen slavisk som en opskrift. Virksomheden kan anvende et udvalg af værktøjer. Punkter kan også springes over. Drejebogen kan både anvendes som en plan, man følger fortløbende, og som en inspirations-værktøjskasse, man plukker dele fra.

Drejebogen er nok mest for dem, der vil afsætte ressourcer til at have en omfattende innovationsproces, og som kan lide at arbejde med systematiske metoder. Dette kan være en fordel for alle virksomheder. Erfaringerne fra forskningen er, at innovationsprocessen nemt går i stå hvis man ikke har en innovations-facilitator og en systematisk proces⁴.

⁴ J. Sundbo: The Toilsome Path of Service Innovation. The Effects of the Law of Low Human Multi-Task Capability. kapitel 12 i: Gallouj, F. and Djellal, F. (eds.), The Handbook of Innovation and Services, Cheltenham (Edward Elgar) 2009

For de virksomheder, der arbejder mere intuitivt og praktisk – måske ofte mindre virksomheder – kan guide 1 måske være et bedre brugsværktøj.

DREJEBOG FOR INNOVATIONSPROCESSEN: 10-PUNKTS PLANEN

Innovationsforløbet opdeles i 10 faser. Hver fase indeholder en fremgangsmåde og nogle værktøjer, som beskrives nedenfor. Både fremgangsmåde og værktøjer kan anvendes fleksibelt, alt efter forholdene i den enkelte virksomhed.

Nogle af værktøjerne er taget fra eksisterende litteratur fordi de er de bedste værktøjer. I de tilfælde henviser vi til bestemte sider i litteraturen.

Drejebogen bliver en 10-punkts plan, som beskriver faserne i innovationsprocessen.

Værktøjerne er beskrevet efter 10 punkts planen.

Innovationsprocessens 10 faser:

1. Første kontakt med innovations-facilitatoren

Virksomheden (eller dens øvrige dele) får en foreløbig orientering om facilitatoren (innovationsdriveren) og dennes muligheder for at være sparringspartner for oplevelsesvirksomheden, der vil udvikle innovationer. Dette er også vigtigt selvom innovations-facilitatoren kommer inde fra virksomheden.

Ud fra den første kontakt aftales et innovationsforløb i virksomheden. Eventuelt holdes et indledende orienteringsmøde.

Værktøj:

A. Drejebogen

2. Møde med virksomhedens leder/ejer

Mødet starter med en gensidig orientering:

- Innovations-facilitatoren fortæller om ideen i oplevelses-innovations processen.
- Lederen/ejeren beskriver virksomheden, dens marked og medarbejderne og innovationsideen, eller hvorfor virksomheden må udvikle nye ideer.
- Innovations-facilitatoren præsenterer drejebogen for innovationsforløbet.
- Dernæst danner facilitatoren sig et overblik over virksomhedens vækstmuligheder og interne innovationsberedskab. Hertil anvendes en samtalemodel med nogle faste punkter og nogle redskaber.

Værktøj:

B. Samtale model (Innovations-facilitatoren)

C. Spørgeramme for innovationsberedskabet i virksomheden (Innovations-facilitatoren)

- Mødet afsluttes med at forløbet i virksomheden aftales nøjere. Der nedsættes en projektgruppe bestående af lederen/ejeren, facilitatoren og eventuelt repræsentanter for virksomhedens medarbejdere.

3 Eventuelt interviews med udvalgte medarbejdere

I nogle virksomheder kan det være relevant at innovations-facilitatoren interviewe udvalgte medarbejdere for at afdække deres viden, interesser og muligheder for at indgå i innovationsprocesser. Medarbejderne interviewes også om deres ideer (eventuelt om de kan understøtte hovedideen).

Værktøj:

C. Spørgeramme for innovationsberedskabet i virksomheden (Facilitatoren)

4. Projektplan

Facilitatoren laver en plan, inklusive tidsplan, for innovationsforløbet, som virksomheden kan tage stilling til.

Værktøj:

D. Projektforløbs-beskrivelse (Innovations-facilitatoren)

5. Eventuelt: Ideværksted

Hvis virksomheden ikke har en ide, men føler tiden er inde til at skabe nye oplevelser, afholdes et ideværksted, hvor nye ideer kan udvikles. Deltagere er leder/ejer, facilitatoren og eventuelt medarbejdere og andre (f.eks. kunder, leverandører eller eksterne eksperter). Ideværkstedet afholdes over 1 dag.

Værktøj:

E. Ideværksted

6. Seminarer

Hvis planen accepteres, afholder facilitatoren i samråd med ledelsen/ejeren et eller et par seminarer, hvor virksomhedens strategiske forudsætninger klarlægges. Det drejer sig om virksomhedens markedsmuligheder, herunder hvorledes innovationen bliver kunde-baseret. Og det drejer sig om virksomhedens interne innovationsberedskab. Projektforløbs-beskrivelsen indeholder plan for seminaret. Deltagerne i seminaret er virksomhedens ejer/leder og facilitatoren samt – efter behov – medarbejdere og andre (f.eks. udvalgte kunder eller leverandører).

Seminaret starter med at kortlægge udgangspunktet: Hvor står virksomheden nu? Det består i:

- Virksomhedens strategiske situation, herunder dens nuværende og potentielle kundegrupper belyses i en fælles diskussion
- Ideen diskuteres i forhold til virksomhedens strategiske situation
- Virksomhedens innovationsberedskab diskuteres ud fra oplæg fra facilitatoren. Facilitatoren bygger sit oplæg på samtalerne med leder/ejer og eventuelt medarbejdere og partnere i værdikæden, hvis der er et fortroligt forhold til disse.

Værktøj:

- D. Projektforløbs-beskrivelse
- F. Strategi-værktøj
- G. Strategiske positioner
- C. Spørgeramme for innovationsberedskabet i virksomheden

7. Udviklingsplan

Facilitatoren laver sammen med lederen/ejeren, en detaljeret beskrivelse af næste fase, udviklingen af ideen. Projektgruppen og forskellige roller i denne defineres. Der laves en tids- og arbejdsplan for projektarbejdet.

Udviklingsplanen følger punkterne i nedenstående beskrivelse af udviklingsprocessen.

Værktøj:

- H. Udviklingsplan

8. Udvikling

Udviklingen af ideen foretages af en projektgruppe bestående af ejeren/lederen, medarbejdere og eventuelt andre aktører (f.eks. kunder, leverandører). Eventuelt består projektgruppen kun af ejeren/lederen. Facilitatoren fungerer som sparringspartnere.

Udviklingsprocessen følger disse punkter:

- 1. Projektgruppen og dens opgaver
Sammensætning af projektgruppe. Opgaver. Forskellige roller. Ledelse. Tids- og arbejdsplan.

Værktøj:

- I. Tips om udviklings-projektgrupper

- 2. Ideudvikling
Vidensindhentning. Kreative teknikker til at løse problemer undervejs. Netværk: Eventuelt inddragelse af ekstern ekspertise.

Værktøj:

- J. Indlevelse i brugerverdenen
- E. Ideværksted (kreativ løsning af problemer undervejs)
- K. Beslutninger undervejs (stop-go)

- 3. Design af oplevelsen (eller servicen)
Design af oplevelses- eller service- produktet. Produktionens og leverancens forløb. Nødvendig produktionsorganisation. Nødvendige kompetencer. Nødvendig teknologi og udstyr. Kundeoplevelsen. Kvalitet.

Værktøj:

- L. Design af oplevelser

- 4. Kunderne og markedet

Vurdering af hvem de potentielle kunder kan være. Hvor stort er det marked? Hvilken udformning af oplevelsen vil markedssegmentet have? Hvad vil de potentielle kunder betale?

Værktøj:

M. Omverdensanalyse

N. Script til at sætte sig i kundens sted

- 5. Rentabilitet

Markedsstørrelse og mulige indtægter. Omkostninger ved produktion og leverance. Prissætning.

Værktøj:

O. Rentabilitetsanalyse

9. Implementering: Prototypetest

Oplevelsen testes på et udvalgt marked. Der udvælges en eller nogle potentielle kundegrupper. Det besluttet hvorledes oplevelsen skal spilles igennem overfor denne eller disse kundegrupper. Det kan involvere de konkrete kundegrupper eller virksomheden spiller kundereaktionerne igennem som "laboratorieøvelse" med facilitatoren som sparringspartnere. Der vælges et værktøj fra værktøjskassen. Afprøvningens resultat opsummeres.

Værktøj:

P. Testmetoder

10. Læring

Opsummering på udviklingsforløbet. Hvad har virksomheden lært? Hvad har facilitatoren lært? Facilitatoren laver en kort skriftlig opsummering. Lederen/ejeren af virksomheden laver en opsummering. Opsummeringerne diskuteres på et afsluttende møde.

Værktøj:

Q. Checkliste for opsummering af erfaringer

TIDSPLAN

Der bør laves en tidsplan, så alle har en ide på forhånd om hvor lang tid innovationsprojektet vil tage. Den konkrete tid, der afsættes, kan variere. Nedenstående er et eksempel.

Eksempel på tidsplan

Fase	Tidsforløb	Tidsforbrug virksomheden (Leder/ejer. Fase 3, 5, 6, 8 og 9 kan involvere med- arbejdere; deres tid lægges til)	Tidsforbrug facilitatoren
	Uge nr.		
1. Første kontakt	0	2 timer	2 timer
2. Møde ejer/leder	1	2 timer	2 timer
3. Interview medarb.	1-2	½ dag	½ dag
4. Projekttilbud	3-4		2 timer
5. Ideværksted	6	1 dag	1 dag
6. Seminarer	10	2 dage	½ dag
7. Udviklingsplan	11		½ dag
8. Udvikling	12-19	2 uger	1 dag
9. Implementering	20-23	1 uge	1 dag
10. Læring	25	1 time	1 time
I ALT		4 uger	1 uge

Værktøj A Drejebogen

Denne drejebog præsenteres som hovedide og værktøjskasse for innovationsprocessen.

Hvad er drejebogen og hvordan skal den bruges

Det er et sæt jordnære værktøjer til at starte og holde liv i mindre oplevelsesvirksomheders innovationsprocesser samt en coaching af innovationsprocessen. Værktøjerne er enkle modeller, huskelister og gode råd. De handler dels om hvordan virksomheden starter og holder liv i processen, dels om hvordan man udvikler nye oplevelser og samtidig laver en forretningsplan. Det kan indebære at medarbejdere og kunder involveres for at skabe de mest succesfulde innovationer.

Værktøjet indeholder følgende elementer:

- Ideskabelse: Hvordan skaber man nye ideer – så de passer ind i hvad virksomheden kan og vil?
- Udvikling: Hvordan udvikles ideerne – så tids- og pengeforbrug ikke løber løbsk?
- Implementering: Hvordan sættes ideen i værk – så der er et marked for dem?
- Læring: Hvordan lærer virksomheden, så næste innovationsprojekt bliver endnu mere succesfuldt?

Værktøjerne bliver suppleret med at facilitatoren optræder som sparringspartnere i innovationsprocessen.

Hvad får virksomheden ud af det?

Virksomheden skal have en ide, som skal udvikles, eller virksomheden skal i hvert fald være interesseret i at udvikle en ide. Drejebogen kan sikre ideen realiseres. Virksomheden får hjælp til udviklingen af ideen og at sætte ideen ind i en forretningsplan. Virksomheden lærer hvordan innovationsforløb skal organiseres i fremtiden.

Hvordan foregår det praktisk?

Det starter med at innovations-facilitatoren og virksomheden holder et møde. Facilitatoren præsenterer værktøjskassen. Herefter aftaler facilitator og ledelse sammen hvilken proces, der skal være i virksomheden, hvilke værktøjer der skal anvendes og hvordan facilitatoren bedst kan hjælpe.

Innovations-facilitatoren vil normalt starte med at interviewe ledelsen og kernemedarbejdere om deres oplevelse af innovationsprocesser. Ud fra det vil facilitatoren lægge op til en diskussion med ledelsen om hvordan processen kunne forløbe.

Innovations-facilitatoren kan hjælpe med at være sparringspartnere for virksomheden i innovationsprocessen. Facilitatoren kan organisere involvering af medarbejdere og kunder i processen. Det kan ske gennem afholdelse af seminarer, fokusgrupper, forslag til markedsanalyser m.v.

Værktøj B Samtale med ledelsen

Guide for samtalen

1. Innovations-facilitatoren fortæller om sin ide om innovationsforløbet
2. Lederen/ejeren fortæller om virksomheden og dens marked
3. Lederen/ejeren fortæller om innovations-ideen eller hvorfor virksomheden må udvikle ny ideer
4. Lederen/ejeren fortæller om virksomhedens medarbejdere og eventuelle værdikæde-repræsentanter, virksomheden gerne vil have med
5. Facilitatoren præsenterer drejebogen
6. Udviklingsforløbet og næste trin, inklusive tidsaftaler, aftales

Værktøj C Spørgeramme om innovationsberedskab

Spørgeramme til indledende interview med virksomheden (relevant leder(e)) om dens innovationsberedskab

1. Hvad innovationsforløbet går ud på
2. Lederens arbejdsopgave og funktion i virksomheden
3. Lederens relation til kunder og relevante værdikæde-repræsentanter. Kilder til ideer.
4. Opfordres medarbejdere til at komme med nye ideer? – hvordan bliver de modtaget?
5. Er mellemlederne indstillet på at støtte nye ideer?
6. Er der et formaliseret system til udvikling af nye ideer?
7. Bliver der søgt efter viden i og udenfor virksomheden ved udvikling af nye ideer?
8. Bliver nye ideer hurtigt testet for om der er et marked for dem, og hvordan markedet vil have oplevelsen?
9. Hvordan skal forløbet tilrettelægges for at du vil være med i udviklingsforløbet?

Yderligere inspiration kan findes i Jon Sundbo, Lars Fuglsang og Jacob Norvig Larsen: Innovation med omtanke, København (Academia) 2005

Værktøj D Projektforløb

PROJEKTFORLØB

Projektforløbet (fase 5-10) beskrives inklusive tidsplan

5. Eventuelt: Ideværksted

Hvis virksomheden ikke har en ide, men føler tiden er inde til at skabe nye oplevelser, afholdes et ideværksted, hvor nye ideer kan udvikles. Deltagere er leder/ejer, facilitatoren og eventuelt medarbejdere og andre (f.eks. kunder, leverandører eller eksterne eksperter). Ideværkstedet afholdes over 1 dag.

Værktøj:

E. Ideværksted

6. Seminarer

Hvis planen accepteres, afholder facilitatoren i samråd med ledelsen/ejeren et eller et par seminarer, hvor virksomhedens strategiske forudsætninger klarlægges. Det drejer sig om virksomhedens markedsmuligheder, herunder hvorledes innovationen bliver kunde-baseret. Og det drejer sig om virksomhedens interne innovationsberedskab. Projektforløbs-beskrivelsen indeholder plan for seminaret. Deltagerne i seminaret er virksomhedens ejer/leder og facilitatoren samt – efter behov – medarbejdere og andre (f.eks. udvalgte kunder eller leverandører).

Seminaret starter med at kortlægge udgangspunktet: Hvor står virksomheden nu? Det består i:

- Virksomhedens strategiske situation, herunder dens nuværende og potentielle kunde-grupper belyses i en fælles diskussion
- Ideen diskuteres i forhold til virksomhedens strategiske situation
- Virksomhedens innovationsberedskab diskuteres ud fra oplæg fra facilitatoren. Facilitatoren bygger sit oplæg på samtalerne med leder/ejer og eventuelt medarbejdere og partnere i værdikæden, hvis der er et fortroligt forhold til disse.

Værktøj:

D. Projektforløbs-beskrivelse

F. Strategi-værktøj

G. Strategiske positioner

C. Spørgeramme for innovationsberedskabet i virksomheden

7. Udviklingsplan

Facilitatoren laver sammen med lederen/ejeren, en detaljeret beskrivelse af næste fase, udviklingen af ideen. Projektgruppen og forskellige roller i denne defineres. Der laves en tids- og arbejdsplan for projektarbejdet.

Udviklingsplanen følger punkterne i nedenstående beskrivelse af udviklingsprocessen.

Værktøj:

H. Udviklingsplan

8. Udvikling

Udviklingen af ideen foretages af en projektgruppe bestående af ejeren/lederen, medarbejdere og eventuelt andre aktører (f.eks. kunder, leverandører). Eventuelt består projektgruppen kun af ejeren/lederen. Facilitatoren fungerer som sparringspartnere.

Udviklingsprocessen følger disse punkter:

- 1. Projektgruppen og dens opgaver

Sammensætning af projektgruppe. Opgaver. Forskellige roller. Ledelse. Tids- og arbejdsplan.

Værktøj:

I. Tips om udviklings-projektgrupper

- 2. Ideudvikling

Vidensindhentning. Kreative teknikker til at løse problemer undervejs. Netværk: Eventuelt inddragelse af ekstern ekspertise.

Værktøj:

J. Indlevelse i brugerverdenen

E. Ideværksted (kreativ løsning af problemer undervejs)

K. Beslutninger undervejs (stop-go)

- 3. Design af oplevelsen (eller servicen)

Design af oplevelses- eller service- produktet. Produktionens og leverancens forløb. Nødvendig produktionsorganisation. Nødvendige kompetencer. Nødvendig teknologi og udstyr. Kundeoplevelsen. Kvalitet.

Værktøj:

L. Design af oplevelser

- 4. Kunderne og markedet

Vurdering af hvem de potentielle kunder kan være. Hvor stort er det marked? Hvilken udformning af oplevelsen vil markedssegmentet have? Hvad vil de potentielle kunder betale?

Værktøj:

M. Omverdensanalyse

N. Script til at sætte sig i kundens sted

- 5. Rentabilitet

Markedsstørrelse og mulige indtægter. Omkostninger ved produktion og leverance. Prissætning.

Værktøj:

O. Rentabilitetsanalyse

9. Implementering: Prototypetest

Oplevelsen testes på et udvalgt marked. Der udvælges en eller nogle potentielle kundegrupper. Det besluttet hvorledes oplevelsen skal spilles igennem overfor denne eller disse kundegrupper. Det kan involvere de konkrete kundegrupper eller virksomheden spiller kundereaktionerne igennem som "laboratorieøvelse" med facilitatoren som sparringspartnere. Der vælges et værktøj fra værktøjskassen. Afprøvningens resultat opsummeres.

Værktøj:

P. Testmetoder

10. Læring

Opsummering på udviklingsforløbet. Hvad har virksomheden lært? Hvad har facilitatoren lært? Facilitatoren laver en kort skriftlig opsummering. Lederen/ejeren af virksomheden laver en opsummering. Opsummeringerne diskuteres på et afsluttende møde.

Værktøj:

Q. Checkliste for opsummering af erfaringer

Tidsplan: udarbejdes

Værktøj E Ideværksted

Ideværksted

Et ideværksted kan gennemføres i 5 faser

Der engageres eller udnævnes en "værkfører", som kører værkstedet (det kan f.eks. være facilitatoren).

Første fase: Brainstorm

Gruppediskussion: Hvilke forcer og muligheder har vi? Her må alle forslag accepteres uden kritik.

Anden fase: Ide prioritering

Hver deltager skriver tre ideer på "gule sedler". Sedlerne afleveres til "værkføreren", som forsøger at gruppere ideerne i nogle temaer. Sedler og temaer hænges op.

Tredie fase: Sortering

Ideerne indenfor hver tema prioriteres i en fælles diskussion. Her må man godt være kritisk: Har vi viden og ressourcer til at gennemføre denne ide? Kan vi skaffe viden og ressourcer? Er der et marked? Passer ideen ind i vores forretningsmodel og strategi? Skal vi helt bryde forretningsmodellen og lave en ny strategi? osv.

Dernæst diskuteres temaerne fælles: Hvad skal vi satse på? Det afhænger dels af hvilken forretning vi har, dels af om en enkelt ide kan revolutionere forretningen således at forretningsmodellen helt skal ændres.

Fjerde fase: Scenario skrivning

Diskussion i fælles gruppe: Kan det/de udvalgte tema(er) og ideerne udtrykkes i et samlet scenarie for hvilken forretning vi skal drive i fremtiden? Scenariet skal sige noget om hvad det er for type(r) oplevelse virksomheden leverer, hvordan de skal leveres og hvordan de fremtidige kunder vil bruge oplevelsen (så den også passer ind i deres liv).

Hvis der kan findes et fælles scenarie, skriver "værkføreren" det ned.

Scenarie fase kan eventuelt springes over.

Femte fase: Fastlæggelse af innovationen

Her udvælges den eller de ideer, virksomheden faktisk vil gå videre med. Det fastlægges hvordan ideen skal udvikles videre (værktøj H).

Dette kan gøres af lederen/ejeren eller af medarbejdergruppen på seminaret. Det er dog vigtigt at lederen/ejeren og facilitatoren herfra overtager processen fra "værkføreren".

Yderligere værktøjer til ideudvikling

Torben Gammelgaard og Lars Pedersen: Creative office – 55 veje til den geniale ide, København (Peoples Press) 2007.

www.gocreat.com

www.brainstorming.co.uk

Ideindsamling (det "løbende" ideværksted)

Hvor kan ideer komme fra?

Udefra: Aviser-radio/TV, analyse-rapporter, fremtidsscenarier, markedsanalyser, blogs og kundefora på Internettet.

Indefra: Medarbejdere kan have ideer, læg mærke til hvad dine kunder siger, hvad finder du selv på.

Hvordan bearbejdes ideerne?

Ideerne udefra må indsamles systematisk. Beslut at efterforske hvad der findes af rapporter, markedsanalyser osv. Her kan f.eks. bibliotekssystemer og Internettet bruges.

Ideerne indefra (samt ideer fra aviser-radio/TV) er nogle, der ofte kommer tilfældigt. De kan ikke planlægges. Vær opmærksom på mulighederne for at få nye ideer gennem en periode. Nedskriv ideerne.

Efter en periode tages alle ideer op til overvejelse. Det kan enten gøres i en stille stund af ejeren/lederen eller på et seminar, hvor flere medarbejdere deltager. Få alle ideer på bordet. Sorter i hvilke, der er de bedste. Begrundelserne for hvorfor nogle er bedre end andre er lige så vigtige som selve ideen. Begrundelserne siger allerede noget om hvad der skal udvikles for at ideen kan realiseres.

Start med at være kreativ ("vilde" ideer). Derefter kommer en fase, hvor der ses kritisk på ideerne i forhold til hvor gennemførlige de er.

Husk at nedskrive ideer, du selv får, med det samme (man glemmer hurtigt). Man kan f.eks. bruge mobiltelefonen eller små notespapirer.

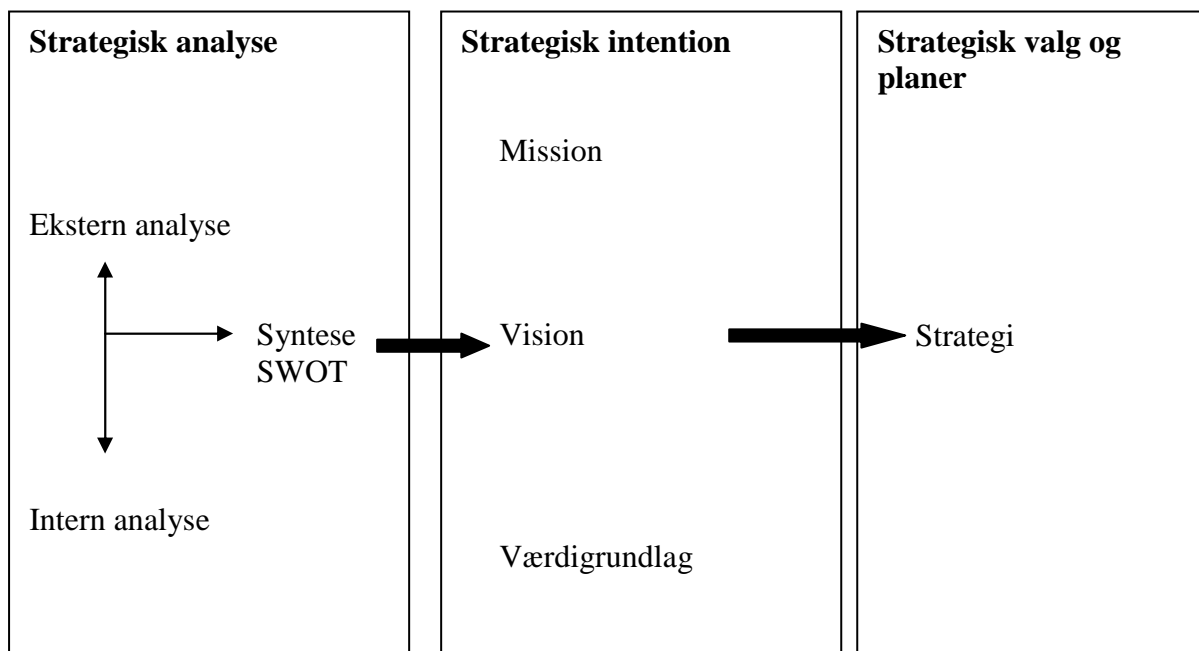
Værktøj F

Strategi formulering og konstruktion af oplevelser og services

Strategien udformes

Strategien formuleres ud fra egen styrker og svagheder sammenholdt med konkurrenters styrker og svagheder. Desuden ses på muligheder og trusler. Der laves en SWOT analyse (se værktøj G)

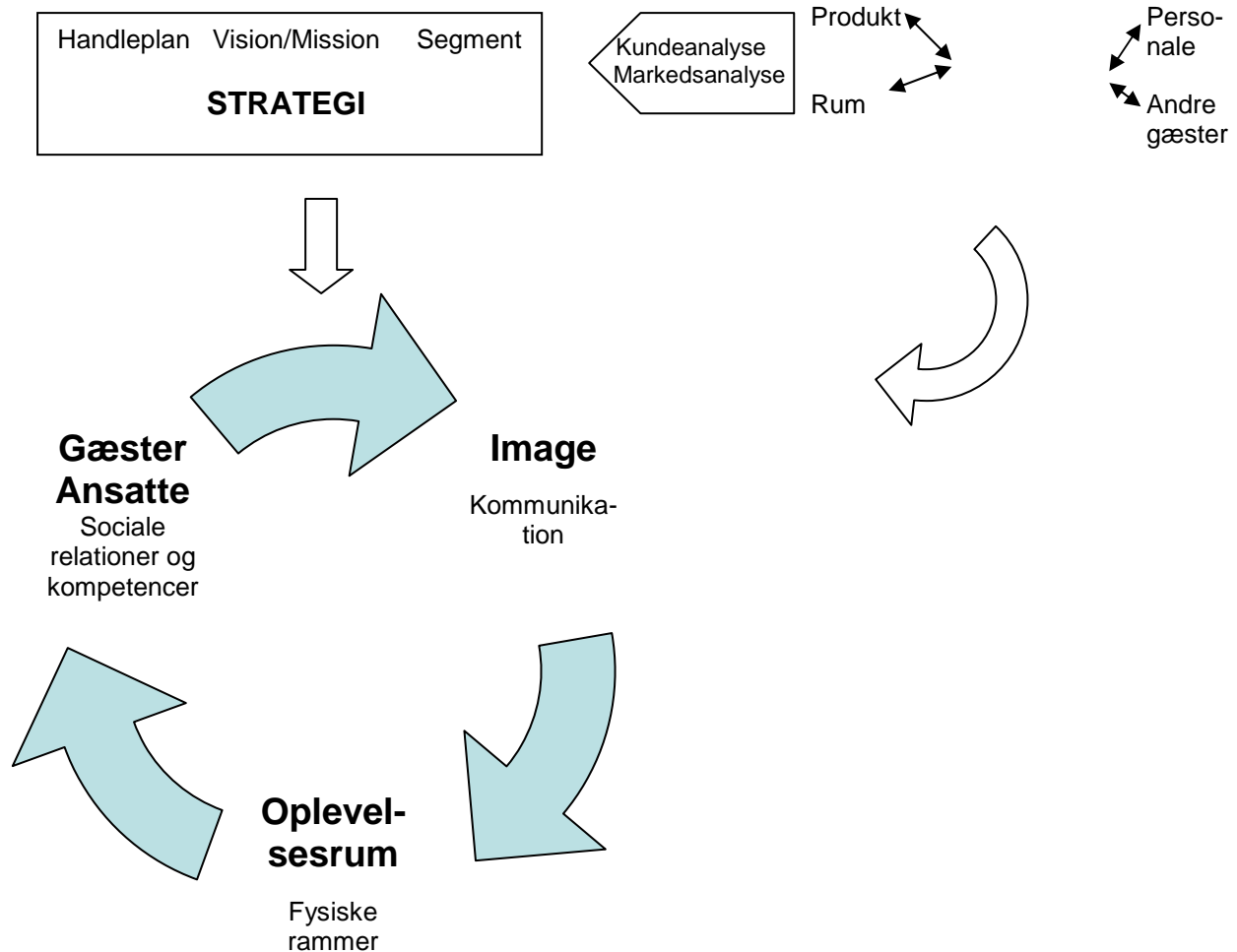
Der udformes en strategi med en overordnet mission for virksomheden (hvad er virksomhedens opgave), en vision (hvor skal vi hen de næste 5-10 år) og hvad skal så være virksomhedens værdigrundlag? Disse dele kan smelte sammen til ét mål. Herefter foretages et valg og konkrete handlingsplaner udformes. Det kan udtrykkes i følgende skema:



Kilde: Udvikling af Strategi i Attraktioner, ODA, Odense 2005

Konstruktion af oplevelser

Når konkrete oplevelser skal udvikles, skal man tænke på oplevelsens forskellige dele og på hvordan kunderne modtager oplevelsestilbudet. Desuden skal de nye oplevelser gerne hænge sammen med strategien. Konstruktion af oplevelser kan udtrykkes i følgende figur:



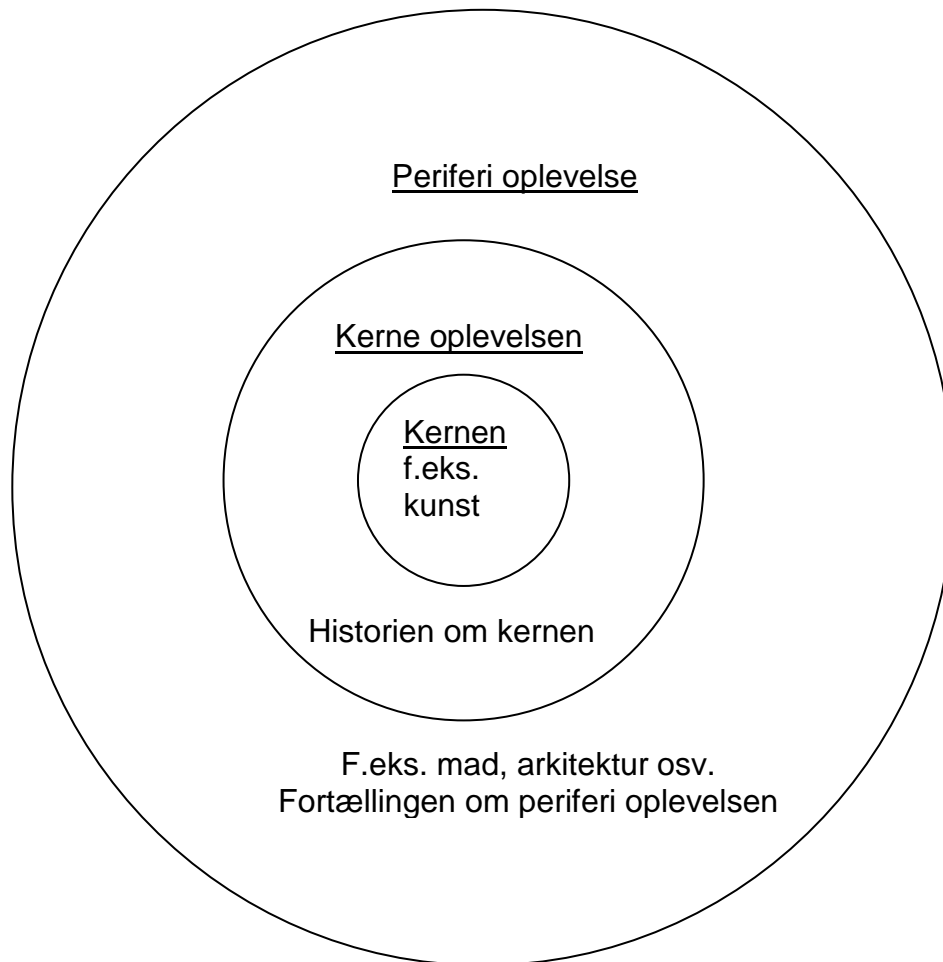
Kilde: Oplevelser i udvikling. Udvikling i oplevelser, ODA, Odense 2006 s. 10. Lena Mossberg: At skabe oplevelser – från OK till wow, Lund (Studentlitteratur) 2003.

Man kan også tænke rummet som det virtuelle rum i cyberspace (Internet o.l.).

Tilsvarende kan en service konstrueres.

Både oplevelser og service kan tænkes i rammen af en model for kerne og periferi og den funktionelle leverance og fortællingen om den. Man kan f.eks. anvende følgende model for det samlede oplevelseskoncept. En service kan tænkes på samme måde selvom det er sværere at lave historiefortælling om en service (der ikke har samme interessevækkende aura som en oplevelse).

Det totale oplevelses (service) koncept



Kilde: Jon Sundbo og Peter Hagedorn-Rasmussen: The backstaging of experience production, i Jon Sundbo og Per Darmer (red.): Creating Experiences in the Experience Economy, Cheltenham (Edward Elgar) 2008.

Historie fortælling (storytelling)

Det kan være vigtigt at fortælle en historie – især om den nye oplevelse. F.eks. hvordan den er udviklet, hvad brugerne kan få ud af den – eller en helt egen historie, som man skriver (selvom historien ikke beskriver virkeligheden, accepterer brugerne ofte historien – bare den er god).

Yderligere inspiration til historie fortælling om oplevelser.

Lena Mossberg og Erik Nissen Johansen: Story-telling. Marknadsføring i oplevelsesindustri, Lund (Studentlitteratur) 2006.

Værktøj G Strategiske positioner og SWOT

De strategiske værktøjer skal bruges til at virksomheden kan finde sine styrker og svagheder i forhold til konkurrenternes. Ledelsen kan selv arbejde med værktøjerne, eventuelt sammen med medarbejdere, der kende konkurrenter.

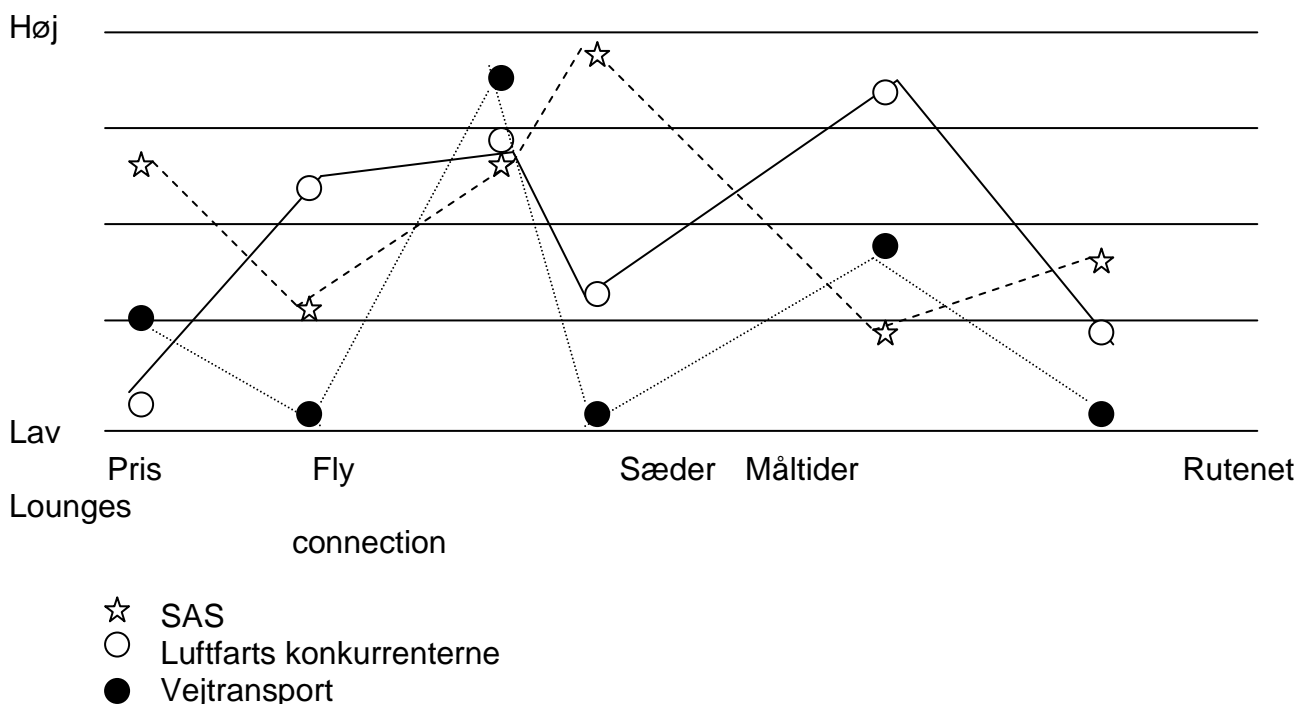
Der gengives her to værktøjer.

Strategiske positioner

Virksomhedens strategiske position sammenlignes med konkurrenternes på nogle centrale faktorer.

Virksomheden udvælger faktorerne. Derefter vurderes hvorledes virksomheden står og hvorledes konkurrenterne i gennemsnit står. Der kan evt. sammenlignes med den vigtigste konkurrent. Det hele stilles op i et diagram.

Eksempel Luftfart – SAS og luftfarstkonkurrenter; vejtransport



Ide-kilde: W. Chan Kim og R. Mauborgne: Blue Ocean Strategy: de nye vinderstrategier, København (Børsens forlag) 2005.

SWOT analyse

Et simpelt analyseskema, der sammenfatter virksomhedens styrker (Strengths) og svagheder (Weakness) i forhold til konkurrenternes. Desuden indeholder skemaet nye muligheder (Opportunities) i fremtiden som virksomheden ser dem samt trusler (Threats) fra konkurrenter i det fremtidige marked.

SWOT skema

<i>Virksomhedens styrker</i> Indre styrker: Kompetencer mm. Ydre styrker: Position på markedet	<i>Virksomhedens svagheder</i> Indre svagheder: Kompetencer mm. Ydre svagheder: Position på markedet
<i>Mulighederne i fremtiden</i>	<i>Truslerne i fremtiden</i>

Værktøj H Udviklingsplan

Udviklingsprocessen følger disse punkter:

Tidsplan

Hvem gør hvad

1. Projektgruppen og dens opgaver
2. Ideudvikling (eventuelt)
3. Design af oplevelsen (servicen)
4. Kunderne og markedet
5. Rentabilitet

Værktøj I Tips om udviklings-projektgrupper

Organisering af udviklings-grupper

Udviklingsgrupper er en særlig slags projektgruppe. Den skal udvikle en ide. Følgende punkter er vigtige ved organiseringen af udviklingsgrupper:

- Mål og succeskriterier
- Sammensætning af udviklingsgruppen
- Problemløsning i udviklingsgruppen
- Arbejdsmetoder
- Tidsforbruget
- Dokumentation

Detaljeret beskrivelse af disse punkter kan findes i: J. Sundbo, L. Fuglsang og J. Norvig Larsen: Innovation med omtanke, København 2005 (Academica) side 119-21

Definer:

Prioriteter: Hvilke forhold vil man ikke gå på kompromis med (f.eks. oplevelsens kvalitet)
Hvilke forhold vil man kunne nedsætte ambitioner omkring (f.eks. omkostningerne)

Milepæle: Her tages beslutninger om fortsættelse eller ej (stop-go) eller om retning i innovationsprojektet

Risiko: Hvad sker der med projektet hvis forhold A optræder? Hvad er sandsynligheden for A? Hvordan kan vi minimere risikoen for A?

Styring af ressourcer

- Ressourcerne skal være dedikerede og fokuserede
- Udviklings-projektgrupper skal være på mellem 3 og 12 personer, helst mellem 5 og 7
- Udviklingsprocessen kan være iterativ, dvs. man kører et stykke, så evaluerer man det stykke, og derefter tager næste skridt måske en anden retning fordi man er blevet klogere. Man kan så ind imellem hellige sig præsenterende produktionsopgaver
- Projektgruppen skal selv tage ansvar for sit ressourceforbrug og skaffe de nødvendige ressourcer
- Der skal allokeres ressourcer til at teste om ideerne holder i virkeligheden (indhentning af viden)

Inspiration: S. Merit og T. Nielsen: Vinderkoncepter, København (Børsen forlag) 2006 s. 121-22

Værktøj J Indlevelse i brugerverdenen

Dette værktøj bygger på Søren Merit og Trine Nielsen: Vinderkoncepter, København 2007 (Børsens forlag) kapitel 8, hvor flere detaljer kan findes.

Man følger trinene i nedenstående model:

Fase 1 Åbent ide-afsæt



Fase 2 Omverdens (markeds) analyse



Fase 3 Indlevelse i brugernes verden



Fase 4 Ideværksted



Fase 5 Konceptudvikling



Fase 6 Konceptvalidering (kan det udføres i praksis)



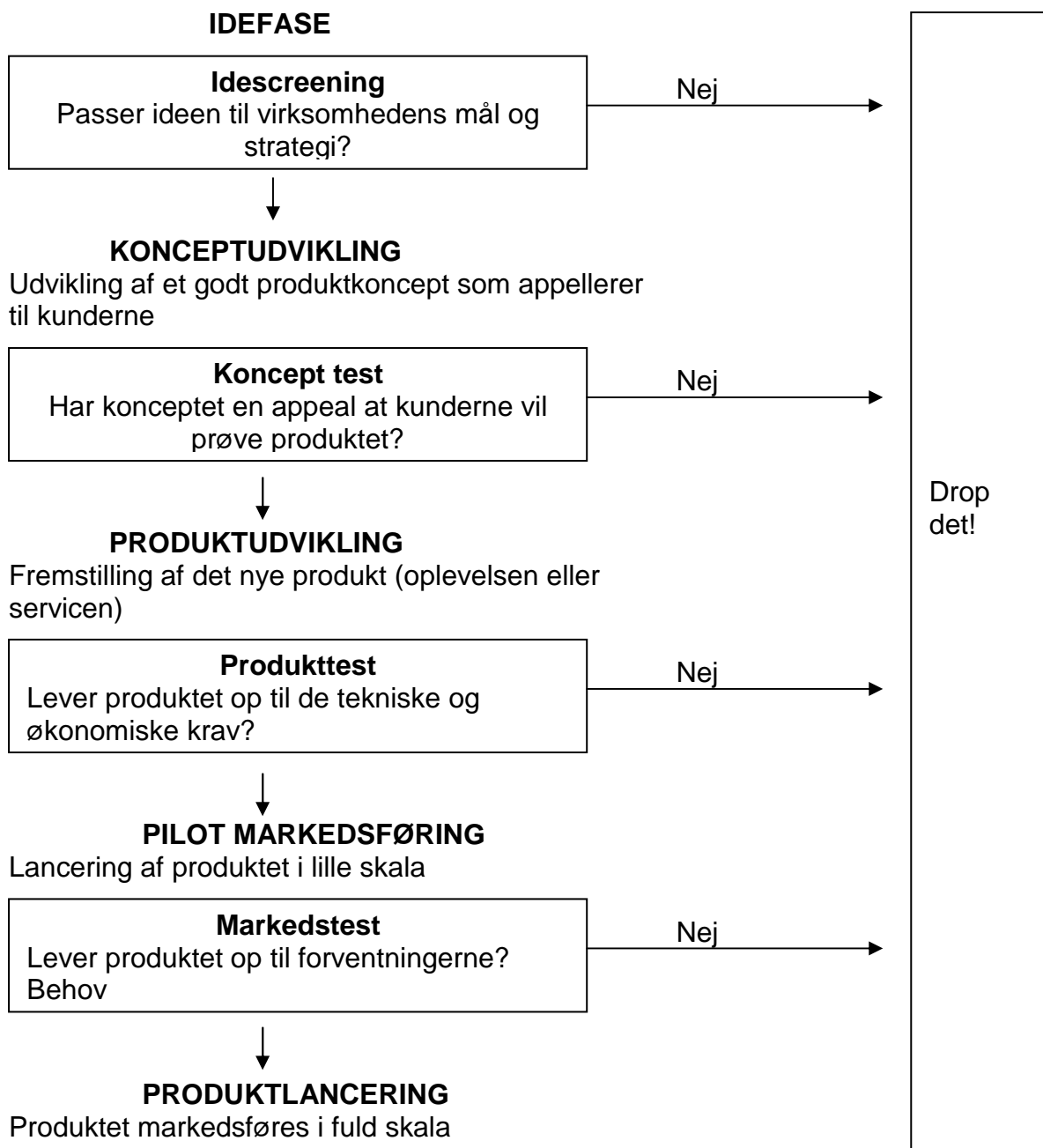
Fase 7 Udførelse

Nærmere beskrivelse af metoder til indlevelse i brugerverdenen kan findes i "Vinderkoncepter" kapitel 8; modellen kan findes på s. 79

Værktøj K *Beslutninger undervejs (stop-go)*

Beslutninger på projektrtrin

Nedenstående er en model for løbende beslutninger undervejs i udviklingsforløbet:



Kilde: De Europæiske Fællesskaber: VækstDrive Kompendium, Ålborg (Center for ledelse) 2006 s. 49

Denne fasemodel (Stage Gate model) illustrerer hvorledes der tages beslutninger om at stoppe projektet eller gå videre på forskellige trin. Hvorledes de enkelte trin (Stages) skal defineres, kan være forskelligt i forskellige virksomheder. Modellen tjener således kun til at illustrere hvorledes en trin-model kan sættes op.

Værktøj L *Design af oplevelser og services*

Checkliste for oplevelses/service-design

Checklisten kan anvendes til design af både oplevelser og services. Ordet "oplevelse" kan blot erstattes med "service".

Checklisten anvendes, når ideen til en ny oplevelse foreligger. Checklisten skal sikre at den bedste oplevelse udvikles med mindst muligt besvær.

1	<i>Kan oplevelsen anvendes på andre måder også?</i>
2	<i>Kan ideen blive til flere nye oplevelser, hvis enkelte elementer ændres?</i>
3	<i>Kan oplevelsen udvides ved at flere elementer bygges på? (F.eks. også cafe i den nye biograf)</i>
4	<i>Kan oplevelsen reduceres med samme resultat? Kan der spares omkostninger? Kan elementer tages ud? Kan oplevelsen produceres billigere?</i>
5	<i>Kan oplevelsen erstattes af en anden? F.eks. en eksisterende i virksomheden eller en anden virksomhed. Vil det give større overskud?</i>
6	<i>Kan oplevelsen produceres på en anden (og billigere) måde?</i>
7	<i>Kan oplevelsens elementer kombineres på andre – og smartere – måder?</i>

Kilde: A.F. Osborne: Applied Imagination – Principles and Procedures of Creative Problem-Solving, New York 1993 (The Creative Education Foundation Press).

Yderligere inspiration kan f.eks. hentes i Christian Jantzen og Jens F. Jensen: Oplevelser: Koblinger og transformationer, Ålborg (Ålborg Universitetsforlag) 2006.

Værktøj M Omverdensanalyse

Spørgsmålene er:

- Hvor bevæger markedet sig hen?
- Hvad vil brugerne have?
- Hvad er de vigtigste forandringskræfter for markedet?
- Hvordan påvirker disse kræfter virksomhedens kurs fremad?
- Hvilke strategiske muligheder åbner sig som følge af ændringerne?

Omverdensanalyser kan være en eller flere af følgende typer:

1. Marketinganalyser

Analysér af virksomhedens hidtidige marked: Hvem er kundegrupperne – hvad karakteriserer dem? Hvad karakteriserer konkurrenternes kundegrupper? Hvor bevæger markedet sig hen?

2. Kunde-fokusgrupper

En mindre gruppe kunder samles for at diskutere hvilke oplevelser de gerne vil have i fremtiden. Gruppen skal præsenteres for nogle diskussionstemaer og eventuelt også nogle forslag.

3. Fremtidsscenarier

Scenarier for det fremtidige marked:

Hvordan vil brugernes livssituation se ud om 10 år?

Hvilke nye teknologier kommer i de næste 10 år?

Hvilke markante ændringer i samfundet af betydning for din virksomhed vil ske de næste 10 år?

Hvilke nye organisatoriske og markedsførings ideer vil komme de næste 10 år?

Værktøj N Script for at sætte sig i kundens sted

1. Tænk på den typiske kunde eller vælg en afvigende kunde (f.eks. en type, der ikke er mange af som kunder eller særligt krævende kunder).
2. Overvej hvorledes denne kunde lever sit liv generelt, og specielt sit fritidsliv, hvor kunden konsumerer oplevelser – eller den del af kundens liv, der er af betydning for et serviceområde.
3. Lav skemaer, hvor de vigtigste stikord om ovenstående skrives op.

Hvad karakteriserer den udvalgte kunde som person (eller som virksomhed)	Hvad karakteriserer den udvalgte kunde (virksomhed) som gruppe (hvor mange er der, opfører de sig ens eller er de individuelt forskellige osv.)
Den udvalgte kundes generelle liv	Den udvalgte kundes fritids-liv (herunder hvilke oplevelser, han/hun konsumerer) – eller kundevirksomhedens forretningsliv. Hvilken total forbrugssituation er kunden i? Falck leverer en kran – hvad med resten? Man kan udvikle en totalydelse, der gør en dårlig oplevelse til en god oplevelse, hvor nogen sørger for, hvad kunden har brug for i den situation. Erstatningsbil bliver kørt til ulykkesstedet, ens barn bliver afhentet i børnehaven osv.

4. Ud fra dette laves brainstorm (jfr. Værktøj E) på hvilke nye *typer* oplevelser denne kunde kunne tænkes at ville have. Det er vigtigt at forklare hvorfor kunden kunne tænkes at efterspørge netop denne type oplevelser.

Brainstormen skal laves af flere. Det kan være virksomhedens ejer/leder, medarbejdere, udvalgte kunder eller blot hvem som helst (familie, venner). Det vil være godt at vælge forskellige typer mennesker.

5. Dernæst laves brainstorm om hvilke konkrete oplevelser, kunden kunne tænkes at efterspørge

Kunderne – eller brugerne – kan være forskellige. De kan være:

- Interne i virksomheden (de skal bruge oplevelseskonceptet til at bearbejde og videregive i deres konkrete funktion).
- Kunde-virksomheder, som skal bruge oplevelsen som tillæg til deres produkter og services
- De endelige brugere

Det skal man medtænke.

Værktøj O Rentabilitetsanalyse

Indeholder 4 punkter:

- Hvad koster udviklingen: Timeoptælling for udviklingen
- Prissætning af produktet: Indtægter/udgifter
- Hvad er markedsføringsomkostningerne?
- Breakeven – omsætning, tidspunkt (hvornår skal virksomheden lukke innovationsprojektet, hvis breakeven ikke nås)

Værktøj P Testmetoder

Nye oplevelseskoncepter kan testes ved brug af følgende metoder:

1. Spørgeskema undersøgelser

Et repræsentativt udvalg af den potentielle kundegruppe spørges om de vil købe en bestemt oplevelse (service) og under hvilke betingelser, de vil købe den.

Er kun egnet til veldefinerede og enkle koncepter.

2. Fokus grupper (jfr. værktøj M)

Disse kan også anvendes til at teste konkrete koncepter.

De er særligt egnede til at få viden om hvorfor og under hvilke betingelser kunderne vil købe en ny oplevelse (service) og hvorledes oplevelsen (servicen) skal udformes.

3. Interviews med enkelte brugere

Samme formål som fokus gruppe. Virksomheden interviewer blot enkelt-kunder.

4. Naturlige eksperiment

Den nye oplevelse (service) implementeres og brugernes adfærd iagttages. Gennem observation og samtaler iagttages hvorledes et nyt oplevelseskoncept modtages og bruges i et bestemt social gruppe. Man kan også lave videooptagelser. Brugerne kan også aktivt involveres i at udvikle konceptet. Brugerne kan give vurderinger og kommentarer via Internettet (blogs, fora osv.).

Værktøj Q *Checkliste for opsummering af erfaringer (læring)*

1. Hvad var særlig godt i dette forløb?
2. Hvor opstod der særlige problemer – brug 10-punktsplanen (fra Drejebogen). Hvordan overvandt vi problemerne?
3. Hvordan kan erfaringen videregives, så de bruges næste gang virksomheden skal lave et innovationsprojekt?